



MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAITRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR  
NONGNIMIN SALIMATA KONÉ

LES DÉTERMINANTS DE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES VERS LE  
DÉVELOPPEMENT DURABLE : LA PERCEPTION DES GESTIONNAIRES

Québec, Canada

© MAI 2019

## Résumé

Le développement durable, concept d'actualité qui suscite de plus en plus d'attention depuis ces dernières décennies. Dans le domaine de la gestion, de plus en plus, il est question de développement durable au sein des entreprises. Les chercheurs se sont donc intéressés à plusieurs aspects relatifs au développement durable dans le milieu entrepreneurial notamment celui des déterminants de l'engagement des entreprises c'est-à-dire des éléments qui sont susceptibles de pousser les entreprises à adopter les mesures de développement durable.

Plusieurs études ont donc été menées dans ce sens. Ces études sur les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable révèlent l'existence des facteurs institutionnels, organisationnels et individuels qui peuvent influencer l'adoption des mesures de développement durable par les entreprises. Toutefois, peu d'études prennent en compte l'avis, la perception des gestionnaires dans leurs analyses des engagements des entreprises vers le développement durable alors que les gestionnaires jouent un rôle important dans les entreprises. Il serait donc intéressant de comprendre la vision des gestionnaires à ce sujet.

Par le biais d'entrevues individuelles, la présente étude a pour but de cerner, d'appréhender les déterminants du développement durable dans le milieu entrepreneurial selon la perception des gestionnaires.

Les résultats de cette étude non seulement confirme l'existence de facteurs déjà identifiés dans la littérature existante, mais également de nouveaux déterminants non encore pris en compte ont émergé.

Également, les résultats de l'étude ont permis de proposer une tentative de hiérarchisation des déterminants de l'engagement vers le développement durable qui peut aider à mettre en place des actions efficaces.

Cette recherche, en dépit de certaines limites, peut combler les failles de la littérature existante des déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable relativement à la prise en compte des gestionnaires.

Aussi, les résultats peuvent faciliter la mise en œuvre des mesures de développement durable notamment par la prise en compte des leviers d'action identifiés par des acteurs majeurs de l'entreprise que sont les gestionnaires.

# Table des matières

Résumé	i
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Remerciements	ix
Introduction	1
CHAPITRE 1 -LA RECENSION DE LA LITTÉRATURE	5
1-1 Notion du développement durable	5
1-2 Implications managériales du développement durable	8
1-3 Attitudes des entreprises face au développement durable	10
1-3.1 Les théories	10
1.3.2 Le positionnement stratégique	12
1.3-3 Les modalités	14
1.4 Les motivations des entreprises	20
1.5 Les modèles de référence	23
1.6 Les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable	25
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	29
2.1 L'approche épistémologique : L'interprétativisme	29
2.2 La méthode qualitative	28
2.2.1 L'entrevue semi-directive	29
2.2.2 Le guide d'entrevue	30
2.2.3 Méthode de traitement et d'analyse des données	31
2.3 La présentation du terrain de recherche	35
2.3.1 Le milieu de recherche	35
2.3.2 Les critères de sélection	36
2.4 De la rigueur méthodologique	38
2.4.1 Les éventuels biais et mesures pour prévenir	38
2.4.2 Les critères de validité scientifique	39
CHAPITRE 3 :LA PROBLÉMATIQUE	43
3.1 Le développement durable	43
3.2 Les entreprises face au défi du développement durable	44
3.3 Les recherches sur les déterminants de l'engagement vers le développement durable des entreprises : l'absence de la perception des gestionnaires	44

3.4 Question, objectif et intérêt du projet de recherche	46
CHAPITRE 4 : LE CADRE THÉORIQUE	48
4.1 Définition des concepts clés	48
4.1.1 La Notion de développement durable	48
4.1.2 L'engagement vers le développement durable des entreprises	49
4.1.3 Le gestionnaire	50
4.1.4 La perception des gestionnaires	50
4.1.5 Les déterminants	51
4.2 Les théories	49
4.2.1 La théorie néo institutionnelle	49
4.2.2 La théorie des parties prenantes	52
4.2.3 Les théories libérales/le positionnement utilitariste	52
4.2.4 La théorie de la dépendance des ressources	52
4.2.5 L'approche par les ressources	53
4.2.6 Les théories retenues pour l'étude	53
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RÉSULTATS	55
5.1 Processus d'analyse des données	58
5.1.1 Processus de traitement individuel des entrevues	58
5.1.2 Processus de traitement croisé des entrevues	58
5.2.1 Le développement durable comme concept impliquant le long terme	59
5.2.2 Le DD comme quête d'équilibre	60
5.2.3 Le DD comme un défi	61
5.3 Stratégies de développement durable	62
5.3.1 La stratégie collaborative	63
5.3.2 Agir en amont	63
5.3.3 Le travail en équipe	64
5.3.4 Les techniques graduelles	65
5.4 Le gestionnaire	66
5.4.1 Rôle crucial	67
5.4.2 La proactivité	68
5.4.3 La compréhension	68

5.4.4 Les valeurs	68
5.4 Les déterminants	69
5.4.1 L'éducation	70
5.4.2 Les incitatifs financiers	70
5.4.3 La formation	71
5.4.4 Les valeurs	72
5.4.5 L'influence des pairs	72
5.4.6 La volonté politique	73
5.4.7 La pression des acteurs	73
5.4.8 Enjeu générationnel/jeunes générations	74
5.4.9 Le leadership	75
5.4.10 La volonté de la direction	75
5.4.11 La sensibilisation	76
5.5 Les obstacles	76
5.5.1 La réticence	77
5.5.2 la non-compréhension/non éducation	78
5.5.3 La non-atteinte des objectifs/dédouanement	78
5.5.4 L'enracinement des anciennes habitudes	79
5.5.5 La vision à court terme	80
5.6 Hiérarchisation	80
5.6.1 Proposition de hiérarchisation des déterminants du développement durable de JEAN	81
5.6.2 Proposition de hiérarchisation des déterminants du développement durable de PASCAL	82
5.6.3 Proposition de hiérarchisation des déterminants du développement durable de PAUL	83
5.6.4 Proposition de hiérarchisation des déterminants du développement durable de THOMAS	84
CHAPITRE 6 : DISCUSSION ET INTERPRÉTATION	85
6.1 Objectif 1 : identifier les éléments du milieu ou propres aux gestionnaires ou autres qui selon leur perception seront susceptibles de déterminer l'engagement des entreprises vers le développement durable.	85
6.2 Objectif 2 : appréhender les avis des gestionnaires sur les stratégies visant à encourager l'implication au développement durable déjà existante et les éventuelles améliorations selon eux.	93

6.3 Objectif 3 : déterminer une certaine hiérarchie, le cas échéant, des éléments catalyseurs à mettre en œuvre pour l'implication des entreprises vers le développement durable selon les gestionnaires.	96
Conclusion	99
Liste des références	102
Liste des annexes	104
Annexe 1 : Le guide d'entrevue	108
Annexe 2 : Le certificat d'éthique	112

## Liste des tableaux

TABLEAU 1: FICHE SIGNALÉTIQUE DES PARTICIPANTS .....	52
TABLEAU 2: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CODES PRIMAIRES ET LEUR FRÉQUENCE DE CITATION PAR LES PARTICIPANTS .....	53
TABLEAU 3: TABLEAU DES NOTIONS RATTACHÉES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	56
TABLEAU 4: TABLEAU DES STRATÉGIES RELEVÉES PAR LES PARTICIPANTS .....	59
TABLEAU 5: TABLEAU RELATIF DES CARACTÉRISTIQUES DU GESTIONNAIRE .....	63
TABLEAU 6: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉTERMINANTS CITÉS .....	67
TABLEAU 7: TABLEAU DES OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	73
TABLEAU 8: TABLEAU DE L'ÉTABLISSEMENT D'UNE HIÉRARCHISATION ENTRE LES DÉTERMINANTS .....	77
TABLEAU 9: TABLEAU DE PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EN FACTEURS INSTITUTIONNELS, ORGANISATIONNELS ET INDIVIDUELS .....	83
TABLEAU 10: TABLEAU DE PRÉSENTATION DE DÉTERMINANTS DE L'ENGAGEMENT VERS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN FACTEURS INSTITUTIONNELS, ORGANISATIONNELS ET INDIVIDUELS SELON FRANÇOIS LABELLE.....	84

## Liste des figures

FIGURE 1: PROCESSUS DE TRAITEMENT INDIVIDUEL DES ENTREVUES .....	55
FIGURE 2: PROCESSUS DE TRAITEMENT CROISÉ DES ENTREVUES .....	55
FIGURE 3: LA HIÉRARCHISATION DES DÉTERMINANTS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SELON JEAN .....	78
FIGURE 4: LA HIÉRARCHISATION DES DÉTERMINANTS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SELON PASCAL .....	79
FIGURE 5: LA HIÉRARCHISATION DES DÉTERMINANTS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SELON PAUL .....	80
FIGURE 6: DE HIÉRARCHISATION DES DÉTERMINANTS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SELON THOMAS .....	81
FIGURE 7: TENTATIVE EXPLORATOIRE DE PROPOSITION D'UNE HIÉRARCHISATION DES DÉTERMINANTS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN DES ENTREPRISES .....	94



## Remerciements

Au terme de ce mémoire, je tiens à témoigner toute ma gratitude aux personnes qui de près comme de loin ont pris part à la réalisation de ce travail.

Tout d'abord, je remercie mes directeur et codirecteur respectivement Monsieur Christophe Leyrie et Monsieur Julien Bousquet qui n'ont ménagé aucun effort dans le but de m'aider à effectuer ce travail de recherche. Leur disponibilité m'a permis de réaliser cette recherche dans les meilleures conditions.

Ensuite, je suis reconnaissante envers mes proches amis et collègues qui se sont rendus disponible à chaque fois que je les sollicitais pour des avis et précisions dans le cadre de la rédaction de ce mémoire.

Enfin, je ne saurais terminer cette partie sans faire une mention spéciale à ma famille qui m'a épaulée et surtout motivée en m'offrant un soutien sans faille tout au long de cette aventure.

## Introduction

Le développement durable se présente comme un modèle économique qui vise à répondre au constat selon lequel certaines activités humaines, menées dans un but économique, nuisaient à l'environnement. Ce lien entre le développement économique et la dégradation de l'environnement a été relevé la 1<sup>re</sup> fois par le rapport de Meadow dans le cadre du Club de Rome (Veyret, 2007).

À la suite de ce rapport, plusieurs critiques des modèles de développement conventionnels ont été faites. L'une des réponses à ces critiques a été l'adoption par l'Assemblée générale des Nations Unies de la résolution 38/161 qui créait la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Cette commission avait pour mission de développer un programme global de changement. Après 4 ans de travaux, la commission de Brundtland<sup>1</sup> introduit le concept de développement durable<sup>2</sup> qu'elle définit comme étant « la satisfaction des besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le, 1988). Cette définition du développement durable est l'une des plus célèbres, répandue. La définition du développement durable fournie par la Commission est considérée par certains comme étant une définition consensuelle (Allix-Desfautaux & Makany, 2015).

Le développement durable, tel que défini par la commission, devient ainsi un idéal à atteindre pour la société. Ce concept intègre donc plusieurs domaines de la société notamment le milieu entrepreneurial. En effet, du fait de leur rôle de socle de

---

<sup>1</sup> La commission était présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland ; elle était désignée à partir du nom de sa présidente.

<sup>2</sup> Le concept de développement durable a été pour la 1<sup>re</sup> fois révélé dans le rapport "World Conservation Strategy" (1980) de l'Union internationale pour la conservation de la nature. Dans ce rapport, le concept de développement durable concernait la conservation du milieu naturel. Le développement durable dans le sens d'un équilibre entre la protection de l'environnement et le développement social et économique était l'œuvre de la commission de Brundtland.

développement économique et social des sociétés contemporaines, les entreprises ne pouvaient rester en marge des exigences de développement durable.

Ainsi, au niveau scientifique, plusieurs études se sont intéressées à l'implication des entreprises dans une démarche de développement durable. La plupart des études qui ont abordé la question du développement durable dans le milieu entrepreneurial ont étudié la notion du développement durable.

Par ailleurs, selon la majorité des auteurs, la définition presque consensuelle fournie par la commission de Bruntland laisse très peu de voies d'opérationnalisation (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Cela a eu pour conséquence le développement de différentes théories, stratégies, modèles et également de divers moyens d'expression du développement durable en entreprise.

Le développement durable est considéré par la grande majorité des chercheurs comme une hybridation des trois aspects notamment sociaux, environnementaux et financiers.

Toutefois, la question de l'aspect à privilégier parmi les trois principaux aspects divise encore les auteurs. Tout comme cette dernière, la question de la compatibilité entre les intérêts financiers et les intérêts durables est controversée au sein de la communauté des chercheurs. Pour certains les exigences de développement durable viennent réduire la compétitivité des entreprises en apportant de nouvelles charges. Alors que pour d'autres les mesures de développement durable peuvent constituer un avantage concurrentiel pour les entreprises.

Par ailleurs, les chercheurs se sont intéressés à l'étude des déterminants des entreprises vers le développement durable. Ces études distinguent des facteurs institutionnels, organisationnels et individuels qui impactent l'engagement des entreprises vers le développement durable.

Toutefois peu d'études se sont penchées sur la perception des gestionnaires dans le cadre des études sur les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable alors que les gestionnaires jouent un rôle important au sein des entreprises (Gherib, Spence, & Biwolé, 2009 ; Spence, Ben Boubaker Gherib, & Ondoua Biwolé, 2007). En effet, les gestionnaires sont des acteurs prépondérants dans la mise en œuvre des stratégies

et des orientations choisies par l'entreprise. Il serait donc approprié de tenir compte de leurs perceptions afin de mieux cerner les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable.

2

Alors pour comprendre la perception des gestionnaires relativement aux déterminants du développement durable en entreprise, une étude qualitative a été faite. À l'aide d'un guide d'entrevue, les données ont été collectées par le biais d'entrevues individuelles d'une durée moyenne de 40 minutes, menées auprès de gestionnaires d'entreprises qui ont au moins 5 ans d'expérience, provenant de différents secteurs. La non-précision des secteurs se justifie par le fait que les questions de développement durable sont susceptibles d'intéresser des entreprises de tous secteurs.

La présente étude se répartit en cinq principales parties.

Le 1<sup>er</sup> chapitre est relatif à la recension de la littérature. Ce chapitre fait état des connaissances existantes dans la sphère de recherche. Ce chapitre permet de comprendre le positionnement de la question de recherche.

Le 2<sup>e</sup> chapitre quant à lui, est relatif à la problématique en mettant en exergue les failles de la littérature existante qui ont conduit à la formulation de la question de recherche.

Le 3<sup>e</sup> chapitre a trait à la méthodologie de recherche. Il s'agit dans ce chapitre de préciser la démarche qui sera adoptée pour répondre à la problématique soulevée.

Le 4<sup>e</sup> chapitre présente le cadre théorique. Il s'agit de mettre en exergue l'ensemble des théories et courants de pensée dans lesquels s'inscrit la présente recherche.

Les résultats collectés seront présentés, analysés et feront l'objet de discussions dans le 5<sup>e</sup> chapitre.

Enfin, la conclusion mettra en exergue les contributions, les limites de la présente recherche ainsi que les futures pistes de recherche à explorer

3

## CHAPITRE 1 LA RECENSION DE LA LITTÉRATURE

Le développement durable a été formulé sous sa forme actuelle autour des années 1990 plus particulièrement en 1987 avec le rapport de Bruntland. Le concept de développement durable, bien que récent, résulte d'une préoccupation ancienne. Cette préoccupation qui a longtemps été présentée sous forme de croissance équilibrée est apparue comme un « éveil de conscience » mondiale lors de la conférence de Stockholm en 1972 à la suite du Club de Rome (Charles Martinet & Reynaud, 2004 ; Mathieu, 2006). Depuis, le rapport de Bruntland, les chercheurs ont été attirés par le concept de développement durable qu'ils prennent alors comme objet d'étude.

Cette partie a pour objectif de présenter brièvement un état des connaissances relativement à l'intégration du développement durable dans le milieu entrepreneurial et de montrer, le cas échéant, les failles dans la littérature existantes qui justifient la présente étude.

### 1-1 Notion du développement durable

La plupart des chercheurs présentent le concept de développement durable comme une hybridation de trois principales dimensions à savoir l'environnement, le social et l'économie (Acquier & Aggeri, 2015 ; Allix-Desfautaux & Makany, 2015 ; Capron & Quairel, 2006 ; Durif, Brosseau, Turcotte, & Wolff, 2009 ; Essid & Berland, 2011 ; Mathieu, 2006 ; Metrot, 2005 ; Spence et al., 2007 ; Thibout, 2016). Le développement durable apparaît alors comme celui qui allie « prospérité économique, justice sociale et qualité environnementale » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Pour certains de ces auteurs, le développement durable est un concept flou qui est difficile à opérationnaliser pour les entreprises (Acquier & Aggeri, 2015 ; Allix-Desfautaux & Makany, 2015 ; Gendron & Revérêt, 2000 ; Labelle & St-Pierre, 2010). Allix-Desfautaux & Makany

précisent dans ce sens que « ni la définition ni le rapport ne présentent des voies d'opérationnalisation du développement durable pour les entreprises » (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Cette opinion n'est pas partagée par des auteurs comme Aggeri et Franck qui soutiennent que « contrairement à une idée reçue qui tend à considérer le développement durable comme un concept flou permettant tous les compromis, l'origine de l'expression est ainsi dénuée d'ambiguïté dans le contexte politique dans lequel il a été formulé » (Aggeri & Godard, 2006). Il en ressort donc que la définition du développement durable fournie dans le rapport de Bruntland semble plus convenir au contexte politique plutôt qu'au milieu entrepreneurial. En effet, cette définition qualifiée de vaste convient mieux aux États parce qu'elle servira de cadre de référence à ceux-ci pour adopter certaines mesures propres à leur situation. En revanche, la situation est toute autre pour les entreprises, pour qui, il est nécessaire d'avoir une vision claire du concept afin de prendre des mesures précises et les décisions adéquates dans un contexte de développement durable. C'est pourquoi la définition proposée par la Commission de Bruntland, même si elle semble faire l'objet d'un consensus, comporte quelques lacunes dans le sens de sa mise en œuvre par les entreprises. Dans le même sens, certains auteurs notamment Allix-Desfautaux & Makany (2015), soutiennent à propos de cette définition que : « toutefois, la prédominance institutionnelle ne l'exempte pas de critique, car bien que consensuelle, elle reste macroéconomique » (Allix-Desfautaux & Makany, 2015).

Par ailleurs, le développement durable n'appartient pas à une seule discipline. Il s'inspire de plusieurs disciplines. Il s'agit donc un concept transdisciplinaire (Acquier & Aggeri, 2015 ; Godard, 2004).

En outre, le concept de développement durable repose sur trois principes directeurs à savoir le principe de l'équité, le principe de précaution et le principe de participation (Acquier & Aggeri, 2015 ; Wolff, 2007).

En matière de développement durable, deux approches antagonistes s'affrontent dans l'orientation à donner au concept. D'une part l'approche écocentrée qui met l'environnement au centre du modèle en considérant que la protection de la nature est une condition indispensable à la survie de l'homme. En revanche, l'approche économico

centrée fonde sa logique sur le principe de *substantialité*. Selon cette approche, la nature est au service de l'homme et elle peut être détruite s'il le faut pour assurer la survie de l'espèce humaine. C'est-à-dire que, dès que la destruction de la nature apporte de la valeur ajoutée à la vie humaine, cette destruction est légitime (Acquier & Aggeri, 2015 ; Wolff, 2007).

Ainsi selon que la priorité est accordée à l'un ou l'autre des trois aspects du développement durable, celui-ci prend un sens différent. Dans la même logique, d'aucuns parlent de soutenabilité forte et de soutenabilité faible (Figuière & Rocca, 2008 ; Gendron & Revérêt, 2000). Dans le cas de soutenabilité faible, il suffit de maintenir un capital constant entre les générations, peu importe le contenu de ce capital en termes de proportion économique, social ou écologique. Alors que dans la soutenabilité forte, il faut non seulement transmettre un héritage aux générations futures, mais également s'assurer du « maintien d'un stock de capital constant » pour les trois dimensions (Gendron & Revérêt, 2000).

Toutes ces orientations tendent à montrer que comme précédemment indiqué, selon que l'économie, le social ou l'environnement soit l'aspect privilégié, le concept de développement durable prend un sens particulier et les actions qui s'en suivent sont aussi différentes en fonction de l'orientation choisie. Mais pour certains auteurs comme Durif et al, il n'y a pas de point de doute ou de discussion à avoir. Pour eux, la « sphère environnementale est le pilier du développement durable » (Durif et al., 2009).

Il n'y pas donc pas de consensus entre les auteurs en ce qui concerne l'aspect à privilégier parmi les trois principales composantes du développement durable que sont le social, l'économique et le financier. Mais, il n'y a pas que cet aspect qui divise les auteurs. La nature même du concept est l'objet de vives discussions. Pour certains, le développement durable est une révolution, un changement paradigmatique qui impose de nouvelles exigences pour tous les acteurs (Labelle & St-Pierre, 2010). Pour ces auteurs, il s'agirait d'un nouvel « enjeu éthique qui concerne tous les acteurs » (Essid & Berland, 2011). En revanche, certains auteurs dans des études conceptuelles soutiennent que le concept de développement durable n'est pas une nouvelle invention. Pour eux, le développement durable est juste un nouveau cadre, une nouvelle convention qui redéfinit les relations entre l'entreprise et la société ou encore un nouveau mode de coordination des intérêts divergents des acteurs (Durif et al., 2009 ; Gendron & Revérêt, 2000 ; Wolff, 2007).

De toutes les façons, qu'il s'agisse d'un changement mineur ou majeur, les objectifs de développement durable semblent imposer des changements puisqu'ils remettent en cause les principes de l'économie traditionnelle c'est-à-dire ceux du système financier actuel avec lesquels les objectifs du développement durable semblent être incompatibles (Essid & Berland, 2011 ; Figuière & Rocca, 2008).

À ce propos, Figuière (2008), dans une étude conceptuelle propose « pour un développement véritablement durable » de réencaster l'économie dans un projet de société afin que cet idéal de développement durable puisse être réalisé (Figuière & Rocca, 2008). Essid et Berland (2011), quant à eux dans une étude empirique, de type qualitatif relèvent que le développement durable est un projet trop ambitieux qui, en mettant en lien ces trois pôles, ignorent la complexité des relations et des problèmes organisationnels (Essid & Berland, 2011). Ainsi pour ces auteurs, la mise en œuvre du projet de développement durable peut être complexe. Dans le même sens, d'autres auteurs comme Piau (2007) mettent en cause la rationalité même du développement durable pour certaines raisons principalement trois à savoir l'invariance des préférences dans le temps, la diversité culturelle et l'universalité dans les fondements moraux de la théorie économique (Piau, 2007).

Comme présenté ci-dessus, le développement durable peut-être complexe dans sa mise en œuvre par les entreprises. Malgré tout, vu son importance, le développement durable s'impose tout de même aux entreprises. Ce concept constitue un nouvel enjeu pour les organisations qui doivent intégrer ces exigences dans leur gestion quotidienne (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Essid & Berland, 2011).

## 1-2 Implications managériales du développement durable

Même si la définition et les orientations du développement durable sont encore l'objet de débats non tranchés, les entreprises ne peuvent pas rester en marge vu l'importance du concept. Le développement durable fait donc son entrée dans le milieu entrepreneurial.



Lors de cette entrée, l'une des questions les plus abordées est celle de la compatibilité entre le référentiel durable et le référentiel financier. Dans des études autant empiriques que théoriques, les chercheurs s'intéressent par exemple à savoir si la protection de l'environnement impacte positivement ou négativement la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise. La réponse à cette question a donné lieu à de grandes controverses au sein de la communauté des chercheurs. La grande majorité des chercheurs se divisent en deux groupes. Les uns soutenant l'existence d'un lien totalement négatif entre le référentiel durable et le référentiel financier alors que les autres sont convaincus d'une corrélation positive entre ces deux variables. Les tenants de la thèse du lien négatif entre l'environnement et la productivité se fondent sur la théorie économique classique de l'équilibre général. Selon cette théorie, la prise en compte des besoins environnementaux par les entreprises suppose pour celles-ci la diminution de l'utilisation des ressources rares ou encore l'acquisition de nouvelles technologies. Cette situation induit des coûts supplémentaires pour les entreprises et donc une baisse de leur compétitivité (Ambec & Lanoie, 2009 ; Berger-Douce, 2007 ; Durif et al., 2009 ; Gendron & Revérêt, 2000). Également, certains auteurs tels que Denison, Christensen et Haveman, Guollop et Roberts, Dufour et Al, dans des études empiriques ont montré que les coûts liés à la dépollution, la réglementation environnementale et les investissements y afférant ont un impact négatif sur la productivité des entreprises (Boiral, 2004).

En revanche, certains scientifiques (Ambec & Lanoie, 2009 ; Porter & Van Der Linde, 1995a ; Turki, 2012 ; Wolff, 2007 ; Zeng et al., 2011) rejettent ce point de vue classique de l'économie qu'ils considèrent comme dépassé. Pour eux, il est temps en quelque sorte de remettre en cause un paradigme économique qui a longtemps considéré les efforts environnementaux seulement comme des coûts sans avantage comparatif (Porter & Van Der Linde, 1995b). Ainsi, ces chercheurs regroupés sous « l'hypothèse Porter » soutiennent que la protection de l'environnement par l'entreprise n'est pas nécessairement incompatible avec la compétitivité de celle-ci et peut même l'améliorer.

Vu l'importance de la question et la difficulté de concilier les deux impératifs, il faut donc que les managers trouvent des compromis (Gendron & Revérêt, 2000). Dans ces conditions, le développement durable fait tout de même son entrée dans le domaine

managérial. Selon la plupart des auteurs, le développement durable a intégré le milieu managérial autour des années 1990 plus précisément en 1992 (Aggeri & Godard, 2006 ; Allix-Desfautaux & Makany, 2015 ; Metrot, 2005). D'après Aggeri et Franck (2006), cette intégration s'est fait grâce à deux initiatives au niveau des acteurs privés que sont le WBCSD et le Pacte Mondial (Aggeri & Godard, 2006). Citant PWC et AL, Allix-Desfautaux & Makany (2015) rappellent que l'intégration dans le milieu entrepreneurial ne s'est pas faite au même moment pour tous les secteurs. Elle est d'abord intervenue « à partir de 1992 dans les secteurs du pétrole et de la chimie, de l'industrie en général, puis dans les services à partir des années 2000 » (Allix-Desfautaux & Makany, 2015).

Par ailleurs, l'application du développement durable dans les entreprises n'est pas homogène et varie d'une entreprise à une autre. Cela est dû au manque de précision de ladite définition pour les entreprises surtout qu'il s'agit d'une définition « qui offre très peu de voies d'opérationnalisation » (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Ainsi l'expression du développement durable dans les entreprises, se présente sous la forme d'une approche par les acteurs. C'est-à-dire qu'elle varie selon l'orientation que les acteurs lui auront donnée. Cette situation est à l'origine de la coexistence de plusieurs théories. En d'autres termes cette appréciation laissée à la discrétion des acteurs peut être source de « désordre et d'incompréhension dus à la profusion des discours » (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Les attitudes des entreprises face à ce concept peuvent être différentes en fonction des entreprises.

### 1-3 Attitudes des entreprises face au développement durable

La prise en compte des objectifs de développement durable au sein des entreprises a donné lieu à diverses théories qui ont été suivies ensuite par des positionnements stratégiques. Cela a occasionné l'existence de différentes modalités d'expression du développement durable en entreprise. Par la suite, certaines études ont mené afin de comprendre les motivations des entreprises dans leurs démarches vers le développement durable.

### 1-3.1 Les théories

Concernant les théories, la grande majorité des chercheurs qui ont abordé la question du développement durable en entreprise soutiennent qu'il existe un débat entre la vision utilitariste prônée par Bentham et la vision déontologique de Kant. Ces visions ont été reprises récemment par Friedman et plusieurs penseurs comme Simon Herzberg qui sont qualifiés de néokantiens (Mathieu, 2006). Dans une étude empirique, Matthieu met en exergue les visions utilitaristes et déontologiques dans un tableau (Mathieu, 2006). Selon le positionnement utilitariste, l'homme est un être opportuniste qui ne vise que la recherche de son intérêt personnel. C'est la déclinaison de cette pensée au sein de l'entreprise qui fait appel à la théorie de l'agence. Citant M. Jensen et W. Neckling (1976), Matthieu (2006) dans son étude empirique précitée rappelle que la théorie de l'agence présente l'entreprise « comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision de l'agent » (Mathieu, 2006). Dans ce cas l'organisation est considérée comme régit par un nœud de contrat guidé par une réalité substantielle c'est-à-dire que l'essentiel dans ce cas pour l'entreprise est d'être portée vers la rentabilisation financière des investissements faits par les actionnaires.

En revanche, dans le positionnement déontologique, l'homme est considéré comme un être autonome qui peut travailler seul et qui peut se satisfaire de rémunération symbolique.

Dans ces conditions, l'entreprise poursuit non seulement des intérêts pécuniaires, mais aussi et surtout des intérêts non pécuniaires. En effet, l'entreprise ici vise la satisfaction des intérêts de chaque individu travers des actions collectives et assure une légitimité interne à travers une stratégie socioéconomique et environnementale. L'entreprise, est dans ce cas, vu comme le lieu de foisonnement de plusieurs forces d'où la prééminence des théories de parties prenantes dans cette conception. Ces positions de prime abord philosophiques influencent l'orientation des entreprises en matière de développement durable (AllixDesfautaux & Makany, 2015 ; Mathieu, 2006). Dans la conception utilitariste qui débouche sur la dominance du référentiel financier, le développement durable est un développement pérenne c'est-à-dire un développement qui assure la pérennité financière

de l'entreprise sur le long terme et qui empêche que des facteurs externes viennent menacer cet équilibre. En revanche, si l'entreprise adopte le positionnement déontologique qui privilégie le référentiel durable, le développement durable est un développement qui vise à imputer à l'entreprise une responsabilité sociale et écologique liée à ses activités.

### 1.3.2 Le positionnement stratégique

Le positionnement dans l'une ou l'autre des visions a un impact sur la stratégie de l'entreprise. Dans le référentiel financier, l'entreprise mettra en place une stratégie à court terme qui est uniquement en faveur des actionnaires c'est-à-dire qui protège principalement les investissements faits par les actionnaires. Dans ces conditions, l'entreprise n'assume qu'une responsabilité économique et la gouvernance est basée sur le contrôle mis en place par les actionnaires qui sont censés être les seuls à avoir un intérêt dans l'entreprise.

Alors que si l'entreprise est orientée vers le référentiel durable, la stratégie mise en place sera axée sur le long terme et cette stratégie est complexe et résultera d'un arbitrage entre la responsabilité économique, sociale et environnementale que peut endosser l'entreprise. La gouvernance dans ce cas ne peut être que démocratique puisqu'elle tient compte de la présence de plusieurs forces et de la quête d'un équilibre entre les trois dimensions principales du développement.

Toutefois, dans la pratique, les positions des entreprises ne sont pas autant cloisonnées dans l'un ou l'autre des référentiels. Comme le disent Allix-Desfautaux & Makany (2015), « entre ces deux approches antagonistes, une dernière approche consensuelle existe entre la conciliation des objectifs environnementaux, économiques et sociaux » (Allix-Desfautaux & Makany, 2015).

Il apparaît donc que le développement durable au sein des entreprises est un concept dont l'application suscite différentes positions. Ce concept est loin de faire l'objet d'un consensus. Cette situation est attribuée au « flou sémantique » que la notion de

développement durable crée (Allix-Desfautaux & Makany, 2015 ; Charles Martinet & Reynaud, 2004).

Par ailleurs, certains auteurs dans des études théoriques à partir des années 2000 se sont intéressés aux dispositifs de développement durable des entreprises (Allix-Desfautaux & Makany, 2015 ; Metrot, 2005). Au niveau de leurs origines, les chercheurs distinguent deux types de politiques : les politiques réactives et celles proactives tout comme le profil des entreprises concernant la Responsabilité sociale des Entreprises (RSE). Les politiques réactives de développement durable des entreprises interviennent en réponse de l'entreprise à certaines critiques sur les questions sociales ou environnementales alors que les politiques proactives sont celles qui interviennent à l'initiative de l'entreprise elle-même pour effectuer certains changements dans l'organisation qui lui permettront d'obtenir un avantage concurrentiel. En d'autres termes, ce qu'il faut comprendre est que l'entreprise peut adopter des stratégies de développement durable soit volontairement soit par contrainte de son milieu (Allix-Desfautaux & Makany, 2015 ; Metrot, 2005).

Au niveau de « leur mode de production », ces politiques peuvent être soit insufflées c'est-à-dire guidé par des exigences de management mis en place dans l'entreprise soit mise en place de façon collaborative et dans ce cas, elles résulteraient des négociations et de processus de gestion concertée avec les parties prenantes (Metrot, 2005).

En outre, selon des auteurs comme Allix-Desfautaux & Makany (2015), les stratégies et démarches de développement durable de l'entreprise peuvent s'inscrire soit dans une démarche volontaire soit dans une démarche sous contrainte et à ce propos, Poisson de Haro (2011), cité par Allix-Desfautaux & Makany (2015), a recensé quatre motifs de contrainte de l'entreprise qui sont la pression des parties prenantes, les occasions d'affaires les motifs éthiques et la législation (Allix-Desfautaux & Makany, 2015).

Ainsi, les acteurs privés se sont approprié le concept de développement durable qui se décline de différentes manières dans les entreprises. Ce qui donne lieu également à plusieurs modalités pour traduire le développement durable dans l'entreprise.

### 1.3-3 Les modalités

S'agissant des modalités, la plupart des chercheurs qui ont abordé la question du développement durable au sein des entreprises se sont référés à la responsabilité sociale de l'entreprise, au management environnemental ou encore à l'idée de performance globale (Aggeri & Godard, 2006 ; Allix-Desfautaux & Makany, 2015 ; Capron & Quairel, 2006).

#### *1.3.3.1 La responsabilité sociale de l'entreprise*

En ce qui concerne la responsabilité sociale, les chercheurs l'abordent tant dans des études conceptuelles qu'empiriques. Pour ces chercheurs, l'origine de la responsabilité sociale remonte à l'histoire nord-américaine autour des années 1920 (Dutton & Larouche, 2016 ; Metrot, 2005 ; Peeters, 2004). Ces auteurs établissent ainsi à travers leurs études un lien étroit entre la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable. Pour certains même, comme Bon (2006), cité par Allix-Desfautaux & Makany (2015) soutiennent qu'entre le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, il s'agit d'« un glissement terminologique ». (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Ces études qui abordent donc la responsabilité sociale des entreprises comme expression du développement durable interviennent pour la majorité autour des années 2000 et sont le fait de chercheurs d'origine européenne. Cela peut s'expliquer par le fait que le concept de responsabilité sociale de l'entreprise a été récemment abordé par la commission européenne en 2001. Cette commission définissait la responsabilité sociale de l'entreprise dans son livre vert comme : « ce que les entreprises réalisent volontairement dans les domaines environnemental et social dans le cadre de leurs relations commerciales avec leurs parties prenantes, une fois satisfaites leurs obligations légales » (Mignon & Sarant, 2016). Certains auteurs comme Aggeri et Godard (2006) estiment même que ces « deux notions sont souvent utilisées de façon interchangeable, tant par les chercheurs que par les acteurs économiques » (Aggeri & Godard, 2006). Mais, il semble que la responsabilité sociale de l'entreprise est juste un moyen au service de développement pour les entreprises. En plus, à l'origine il s'agit de notions qui ne sont pas synonymes et qui ont même des origines distinctes (Ben Hassine & Ghazzi-Nékhili, 2013 ; Binninger &

Robert, 2011). La responsabilité sociétale des entreprises, comme précédemment indiquée, a une origine beaucoup plus ancienne qui remonte à l'histoire nord-américaine autour des années 1920 où « plusieurs dirigeants ont exprimé leurs opinions sur leurs responsabilités par rapport à l'entreprise. Cette notion sera par la suite théorisée par le célèbre économiste Bowen, en 1953, dans son ouvrage « *Social responsibility of the businessman* » (Acquier & Aggeri, 2015 ; Aggeri & Godard, 2006 ; Attarça & Jacquot, 2005 ; Binnering & Robert, 2011 ; Dutton & Larouche, 2016 ; Grimand, Vandangeon Derumez, & Schäfer, 2014 ; Mignon & Sarant, 2016). Citant dans ce sens Acquier et Godard (2005), Allix-Desfautaux & Makany (2015) rappellent que la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise a eu un moment d'accalmie entre les années 1970 et 1980 (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Elle a eu un regain d'actualité au milieu des années 1990. Cela a un lien avec les travaux de la Commission européenne des Nations Unies sur l'environnement qui a produit un rapport plus connu sous le nom de rapport de Brundland. Ce rapport est assez célèbre et l'une des raisons de cette célébrité est la définition du développement durable qu'il a proposé qui peut être considéré aujourd'hui comme ayant fait l'objet de consensus. C'est ainsi qu'ESSID (2009), cité par Allix-Desfautaux & Makany (2015) soutenait que le développement durable avec le rapport de Brundtland avait mis au goût du jour la responsabilité sociétale des entreprises, un concept presque similaire, couvrant les mêmes champs. (Allix-Desfautaux & Makany, 2015).

La responsabilité sociétale des entreprises est donc un ensemble de stratégies mises en œuvre par les entreprises pour répondre à la fois aux questions environnementales, sociales et économiques. Selon un groupe de chercheurs dont Capron et Quairel (2006), on distingue deux types de stratégies en la matière, à savoir les stratégies symboliques et les stratégies substantielles. Les stratégies de responsabilité sociétale de l'entreprise symboliques servent juste à l'entreprise de moyen de redorer son image alors que les stratégies substantielles intègrent les intérêts des parties prenantes et sont suivies de moyens et ressources déployés à cette fin. (Attarça & Jacquot, 2005 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Capron & Quairel, 2006). Dans tous les cas l'application de la responsabilité sociétale de l'entreprise est vue « comme une opportunité ou une source d'accroissement de profit » (AllixDesfautaux & Makany, 2015). C'est-à-dire que la

responsabilité sociétale de l'entreprise permet à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel. Toutefois, comme le développement durable, la responsabilité sociétale de l'entreprise souffre d'un flou que Lauriol (2004) qualifie « d'inflation sémantique » tant dans sa définition que dans ses implications sur le plan managérial (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Cela fait que son application varie d'un espace à un autre, d'un secteur à un autre ou encore d'une industrie à une autre.

Par ailleurs, selon plusieurs auteurs, la mission dont est chargée l'entreprise à travers la responsabilité sociale de l'entreprise entraîne un changement de nature de celle-ci. La responsabilité sociale de l'entreprise représente un nouvel enjeu pour l'entreprise qui est désormais considéré comme un nouveau pôle éthique (Attarça & Jacquot, 2005 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

De plus en plus, vu l'ampleur que prend l'application de la responsabilité sociale dans les entreprises, cette situation s'apparente à un effet de mode chez les entreprises (Attarça & Jacquot, 2005).

En plus, en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, les entreprises peuvent avoir deux profils à savoir être réactif ou être proactif. Le profil réactif est celui que l'entreprise adopte en « réponse aux contraintes » de la société et le profil proactif en revanche est celui qui correspond à l'entreprise qui a un engagement sincère de responsabilité sociale qu'elle utilise pour créer de la valeur (Bocquet & Mothe, 2013).

Bocquet (2013), dans une étude qualitative utilise quatre éléments pour déterminer le profil de l'entreprise à savoir la centralité, la proactivité, le volontarisme et la visibilité (Bocquet & Mothe, 2013). Selon cette étude, les entreprises au profil stratégique proactif arrivent à tirer un avantage concurrentiel de l'application de la responsabilité sociale de l'entreprise contrairement à celles qui ont un profil réactif.

Tout comme la notion de développement durable, la responsabilité sociale de l'entreprise ne fait pas de consensus sur certains de ses aspects au sein des chercheurs. En la matière, trois courants coexistent à savoir l'approche éthique, le courant contractuel et la vision stratégique ou utilitariste (Wolff, 2007).



Comme précédemment indiquée, la responsabilité sociale de l'entreprise représente un nouvel enjeu pour les entreprises. Dans ce sens, Brooks (2005) dans une étude conceptuelle relève que la conception traditionnelle de la stratégie n'est pas compatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise et qu'il est nécessaire de mettre en place une stratégie holistique tenant compte des intérêts de plusieurs parties prenantes (Brooks, 2005 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

Également, dans le cadre d'une politique de responsabilité sociale de l'entreprise, il faudra tenir compte des spécificités des entreprises notamment des petites et moyennes entreprises (PME) qui avec peu de moyens auront besoin d'outils spécifiques pour mettre en œuvre la responsabilité sociale de l'entreprise (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

En ce qui concerne les retombées de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les entreprises, on en distingue deux types. D'une part, l'approche instrumentale qui est celle prônée par Freeman. Selon cette approche, la responsabilité sociale de l'entreprise est une technique qui permet d'avoir un avantage concurrentiel. Cette vision de la responsabilité sociale de l'entreprise occulte les conflits d'intérêts qu'il peut y avoir entre les intérêts des différentes parties en présence au sein de l'entreprise (Attarça & Jacquot, 2005 ; Grimand et al., 2014). Cet aspect est critiqué par l'approche socio cognitive qui estime que la responsabilité sociale de l'entreprise doit être aussi un outil pour prendre en compte les intérêts divergents des acteurs (Grimand et al., 2014).

De tous ces débats, il ressort que la responsabilité sociale fait appel à plusieurs postulats théoriques qui rendent difficile son opérationnalisation (Acquier & Aggeri, 2015 ; Attarça & Jacquot, 2005). À cela s'ajoute aussi l'hétérogénéité du vocabulaire utilisé en la matière.

Aussi, certains auteurs reprochent aux entreprises de ne pas faire un effort d'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans leurs stratégies. Pour eux, la responsabilité sociale de l'entreprise est seulement juxtaposée aux stratégies de l'entreprise et non pas réellement intégrée à celles-ci (Attarça & Jacquot, 2005 ; Durif et al., 2009). En d'autres termes, la responsabilité sociale de l'entreprise reste encore à ce jour « une véritable stratégie à maîtriser » (Attarça & Jacquot, 2005).

Face à la difficulté d'opérationnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise et au fait que ce concept n'arrive pas à répondre convenablement aux objectifs du développement durable pour toutes les parties, d'autres alternatives sont proposées. Même s'ils sont peu nombreux, certains auteurs proposent d'autres solutions, distinctes de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces auteurs voient en la théorie des parties prenantes une alternative qui comblerait les principales limites de la responsabilité sociale de l'entreprise (Dontenwill, 2005). Selon Dottenwill (2005), il suffirait d'élargir la conception traditionnelle des parties prenantes pour y rajouter les parties secondaires et ce concept conviendrait mieux que la responsabilité sociale des entreprises. Selon, l'auteur, l'originalité de la théorie des parties prenantes est qu'on peut l'intégrer dans les choix stratégiques et elle est plus bénéfique que la responsabilité sociale de l'entreprise pour trois raisons à savoir la prise en compte des trois piliers, le fait qu'elle considère l'entreprise comme un lieu de médiation et enfin parce qu'elle offre une nouvelle vision de l'entreprise. Mais cette approche n'est pas non plus exempte de contradiction au niveau scientifique.

Dottenwill (2005), elle — même en prônant le caractère meilleur de la théorie des parties prenantes admet que celle-ci a des limites dont trois principales à savoir le volet anthropocentré, l'aspect firmo centrée et le risque de faiblesse éthique de la théorie des parties prenantes.

Par ailleurs, cette théorie des parties prenantes n'échappe pas aussi aux débats scientifiques. Elle est aussi interprétée selon trois différents courants : l'approche instrumentale, descriptive et normative (Dontenwill, 2005).

D'autres auteurs, en revanche, ne considèrent pas la théorie des parties prenantes comme une alternative de la responsabilité sociale de l'entreprise, mais plutôt comme toutes deux étant des concepts allant dans le même sens (Binninger & Robert, 2011 ; Brooks, 2005).

Ainsi la question de savoir si la responsabilité sociale de l'entreprise et la théorie des parties prenantes sont distinctes, opposées ou complémentaires reste entière.

En outre, une autre alternative pour mettre en œuvre le développement durable est proposée aux entreprises en lieu et place de la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette alternative

n'est autre que l'approche par les paradoxes. Dans une étude empirique menée par Amaury et autres (2014), il ressort une démarche originale. En effet l'approche par les paradoxes ne cherche pas à dissoudre ou ignorer les conflits d'intérêts, mais permet de les gérer et de changer les conditions initiales à l'origine des conflits. En plus, cette approche permet de comprendre que la vision instrumentale et la vision socio cognitive de la responsabilité sociale des entreprises sont plus complémentaires qu'antagonistes (Grimand et al., 2014)

À côté de la responsabilité sociétale de l'entreprise, une deuxième modalité d'expression du développement durable existe. Il s'agit du management environnemental.

#### *1.3.3.2 Le management environnemental*

Comme la responsabilité sociétale de l'entreprise, le management environnemental permet l'intégration à la fois des volets environnemental, économique et social dans les stratégies de l'entreprise. Selon Allix-Desfautaux & Makany (2015), c'est « un système de management qui consiste à évaluer à priori et intégrer l'impact environnemental des actions et activités de l'entreprise ». À cela, Gendron (2004) ajoute qu'il s'agit « d'un outil de gestion permettant aux entreprises de contrôler et réduire les impacts environnementaux de leurs organisations » (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). Dans plusieurs études empiriques et théoriques, les chercheurs ont associé le management environnemental aux normes ISO 14000. (Ambec & Lanoie, 2009 ; Boiral 2010 ; Janicot, 2007 ; Turki, 2009). Mais selon Renaud (2011), le management environnemental va au-delà des normes ISO 14000 et est applicable à toutes les entreprises. (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). En effet les normes ISO 14000 font référence aux exigences à suivre afin de respecter les aspects environnementaux. Le système de management environnemental comprend quatre étapes à savoir planifier, mettre en œuvre, contrôler et agir. Cet outil est privilégié et est de plus en plus adopté par les entreprises et la certification ISO 14000 est la plus délivrée après l'ISO 9001 (Allix-Desfautaux & Makany, 2015).

La responsabilité sociétale de l'entreprise et le management environnemental ne sont pas antinomiques et sont souvent mis en œuvre simultanément. C'est le cas de l'entreprise Renault (Allix-Desfautaux & Makany, 2015).

À côté de ces deux notions, un autre concept est mobilisé par les entreprises dans un contexte de développement durable à savoir la notion de performance globale.

#### *1.3.3.3 La performance globale*

La performance globale est également considérée comme expression du développement durable dans les entreprises. Certains chercheurs ont soutenu que l'engagement des entreprises au développement durable peut être perçu à travers la performance globale. C'est le cas de Capron et Quairel (2006) qui dans une étude conceptuelle expliquent que l'idée d'une performance globale répond au souci « d'une responsabilité pluridimensionnelle qui touche les sphères économiques, sociales et environnementales » (Capron & Quairel, 2006). Ces auteurs, dans la même étude, posent le problème d'évaluation d'une telle performance dite « globale ». Ils soulignent que les modèles d'évaluation existants privilégient au maximum deux aspects et non les trois dimensions à la fois de façon équilibrée. Dans la pratique, il existe des « interfaces économiques/sociales ou économiques/environnementales, mais pas d'initiatives capables d'intégrer de manière significative les trois domaines » (Capron & Quairel, 2006). Cela est dû non seulement à la diversité des champs et dimensions à prendre en compte, mais également celle des acteurs qui sont intéressés par les activités de l'entreprise et aussi le fait que ces dimensions n'ont souvent rien en commun.

Mais l'application par les entreprises de mesures de développement durable semble être motivée par certaines considérations.

### **1.4 Les motivations des entreprises**

De plus en plus, les entreprises ont une tendance à adopter les pratiques de développement durable notamment de performance environnementale. (Dohou-Renaud, 2009). Les chercheurs se sont donc interrogés sur les motivations des entreprises. La plupart des chercheurs mobilisent deux grandes théories organisationnelles pour expliquer l'adoption des comportements de développement durable à savoir la théorie néo-institutionnelle et la

théorie des parties prenantes (Aggeri & Godard, 2006 ; Allix-Desfautaux & Makany, 2015 ; Attarça & Jacquot, 2005 ; Ben Hassine & Ghazzi-Nékhili, 2013 ; Binnering & Robert, 2011 ; Capron & Quairel, 2006 ; Dohou-Renaud, 2009 ; Janicot, 2007 ; Ondoua Biwolé & St-Pierre, 2017 ; Peeters, 2004 ; Spence et al., 2007).

D'une part, selon la théorie néo-institutionnelle, les pratiques de développement durable répondraient à un souci de conformité et de légitimité sociale. Ces pratiques adoptées par les entreprises sont le résultat de pressions institutionnelles. Les fondements de cette théorie remontent à la fin des années 70 et au début des années 80 avec Meyer et Rowan et DiMaggio et Powell (1983) et plus récemment dans les années 90 avec Boiral. (Spence et al., 2007). Pour Meyer et Rowan, l'adoption des pratiques formelles répond à des « mythes » et « cérémonies » auxquelles les entreprises doivent de se conformer pour assurer leur légitimité sociale indépendamment de toute efficacité économique. DiMaggio et Powell (1983) ont présenté trois sortes de pressions institutionnelles qu'ils ont nommées « isomorphismes ». Ils distinguent donc l'isomorphisme coercitif qui s'entend de forces contraignantes assorties de sanctions, l'isomorphisme normatif qui s'explique par des pratiques similaires qui n'infligent pas de sanction et l'isomorphisme mimétique où les entreprises adoptent des pratiques d'organisations considérées comme modèles (DohouRenaud, 2009).

Également, dans le même sens Schuman (1995) explique que l'image de « pollueur » que la société peut avoir ou non d'une entreprise représente des menaces pour la légitimité des entreprises (Boiral, 2004).

À partir des années 2000, certains chercheurs tels que Bansal et Roth (2000), Boiral (2006), Reverdy (2005) se sont appuyés sur cette théorie pour expliquer les pratiques environnementales dans l'entreprise (Dohou-Renaud, 2009). Par exemple, pour Renaud (2009), l'adoption par les entreprises de système de management environnemental ISO 14000 est par définition un isomorphisme coercitif puisqu'il s'agit de normes standardisées, adoptées en vue de satisfaire un public, la direction, des clients qui ont un certain pouvoir de sanction sur l'entreprise. Aussi des auteurs comme Reverdy (2005) ont prouvé plus tôt que les systèmes de management environnementaux relèvent

d'isomorphisme mimétique et normatif. Cependant, d'autres études menées par Nash et Ehrenfeld (2003) et Andrews et Al (2001) ont montré que l'adoption des systèmes de management environnementaux n'était pas un exercice passif, calqué sur un modèle unique (Dohou-Renaud, 2009).

D'autre part, la deuxième théorie utilisée pour expliquer l'adoption des pratiques de développement durable est la théorie des parties prenantes. Selon cette théorie, les activités menées par les entreprises résultent d'un contrat entre l'entreprise et tous les acteurs qui sont intéressés par les décisions que prend l'entreprise. Cette théorie remonte aux premiers travaux sur la responsabilité sociétale des entreprises dans les années 50 avec Bowen et d'autres auteurs comme Preston et Post et Carroll intervenus dans les années 70 (Dohou-Renaud, 2009). Autour des années 2000, certains chercheurs en gestion comme Aggeri et Acquier (2005) ou encore Capron et Qairiel (2004) (Dohou-Renaud, 2009) ont commencé à donner une orientation managériale à la théorie des parties prenantes. Dans ce contexte, les activités des entreprises s'inscrivent dans le cadre de l'ensemble des relations que l'entreprise entretient non seulement avec les actionnaires, mais également avec tous les acteurs qui sont intéressés par les décisions de l'entreprise. Ces acteurs, selon Freeman (1984), sont qualifiés de « stakeholders » c'est-à-dire parties prenantes (Spence et al.,

2007). Il existe plusieurs types de parties prenantes ou « stakeholders ». Marquet-Pondeville (2003) propose par exemple quatre types : les stakeholders réglementaires, les stakeholders défenseurs, les stakeholders de marché et les stakeholders organisationnels (Dohou-Renaud, 2009). Les pratiques de développement durable dans le sens de la dimension environnementale seraient donc adoptées pour satisfaire aux intérêts de ces parties.

Ainsi, au regard de la littérature, les entreprises adoptent des comportements de développement durable soit pour assurer la légitimité sociale, soit pour contrôler la performance de l'entreprise.

Quelques chercheurs rajoutent à ces deux théories principales une troisième pour expliquer les attitudes pro développement durable des entreprises alors que d'autres auteurs, peu nombreux estiment qu'une seule théorie notamment la théorie des parties prenantes suffit

pour expliquer l'engagement des entreprises indépendamment de leur taille (Ben Hassine & Ghozzi-Nékhili, 2013).

Aussi, l'engagement des entreprises au développement durable peut poursuivre différents objectifs. Cette hétérogénéité ne se limite pas seulement aux pratiques et objectifs. Elle s'étend également aux modèles qui sont tout aussi divers les uns que les autres.

### 1.5 Les modèles de référence

Les modèles ou outils de référence de l'expression du développement durable au sein des entreprises sont divers. Certains auteurs, menant des études théoriques autour des années 2000, révèlent que les modèles d'analyse de performance de développement durable sont nombreux. On distingue ainsi le Global Reporting Initiative (GRI), le Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), le modèle SWOT, les agences de notation, etc. (Ben Hassine & Ghozzi-Nékhili, 2013 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Capron & Quairel, 2006 ; Charles Martinet & Reynaud, 2004 ; Essid & Berland, 2011 ; Labelle & StPierre, 2010).

Il faut reconnaître qu'il existe plusieurs référentiels. Ce qui rend la tâche des gestionnaires encore plus difficile (Essid & Berland, 2011). Les gestionnaires éprouvent donc des difficultés avec cette profusion de référentiels. Plutôt que d'avoir un repère solide et uniforme, ils se retrouvent dispersés parmi plusieurs référentiels autant différents les uns que les autres.

En plus, ces modèles ou référentiels n'arrivent pas à intégrer convenablement toutes les trois dimensions principales du développement durable et donc de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces dimensions ne sont pas représentées équitablement et le volet économique tend à prendre le dessus sur les deux autres volets.

Par ailleurs, en ce qui concerne les modalités ou moyens de contrôle de ces modèles, il existe trois différents courants de pensée à savoir l'opérationnalisation des pratiques de contrôle, les relations entre les dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise et les

facteurs de contingence des modes de contrôle (Ondoua Biwolé & St-Pierre, 2017). Selon Quairel (2007), le reporting peut être efficace s'il existe des règles précises et aussi un système d'audition qui est mis en place à cet effet (Ondoua Biwolé & St-Pierre, 2017).

En outre, un outil de plus en plus populaire pour traduire l'engagement vers le développement durable de l'entreprise est l'investissement socialement responsable. Cet outil se situe au niveau d'une seule catégorie de partie prenante à savoir les actionnaires. L'investissement socialement responsable (ISR) est un type d'investissement qui comporte trois axes qui sont la sélection, l'activisme actionnarial et l'orientation responsable. En effet, avec l'investissement socialement responsable, les actionnaires doivent tenir compte désormais des impacts sociaux et environnementaux de leurs investissements (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004)

En plus, les auteurs qui se sont intéressés à la question des modèles stratégiques dans leurs recherches ont eu pour la plupart des approches conceptuelles (Capron & Quairel, 2006 ; Charles Martinet & Reynaud, 2004). L'analyse de ces écrits révèle une grande hétérogénéité des modèles stratégiques. Cependant deux grandes tendances se dégagent. D'une part l'approche analytique et d'autre part l'approche contingente. En effet, l'approche analytique de la stratégie a été inspirée par le modèle de la Harvard Business School intervenu autour des années 1970. Ce modèle est un cadre général d'analyse. Suite à ce modèle de base, l'approche analytique a donc été privilégiée dans la stratégie autour des années 1980. Dans cette approche, « l'analyse globale est délaissée au profit des stratégies de domaine » (Charles Martinet & Reynaud, 2004). C'est cette approche analytique qui a laissé émerger des modèles comme le portefeuille BCG qui attrait uniquement au taux de croissance et aux parts de marché ou encore la stratégie globale matrice multicritère, qui traitait des données de marchés, des données sur la concurrence, économiques et financières, technologiques et sociopolitiques. De même, le modèle PIMS identifie seulement les facteurs de rentabilité (Charles Martinet & Reynaud, 2004).

Il a fallu attendre les années 1980 pour voir émerger avec Porter une autre approche qui elle se veut contingente c'est-à-dire qui va privilégier « l'aspect synthétique » (Charles Martinet & Reynaud, 2004). Ce type d'approche converge dans le même sens que des



modèles comme le GRI (Global Reporting Initiative), le Sustainability Score Card (SBSC). Toutefois, même si de tels modèles se réclament comme intégrant les trois principales dimensions, il s'agit souvent « d'une juxtaposition d'information non structurée » ou « d'indicateurs intégrés non encore identifiés » (Capron & Quairel, 2006). Cela peut résulter de la difficulté d'intégration des trois dimensions qui parfois n'ont rien en commun ou encore parce que ces dimensions n'interviennent pas au même moment dans l'organisation.

Une autre lacune de ces modèles est que ces modèles accordent peu d'importance aux dirigeants. Dans ce sens, selon le modèle Harvard, la sensibilité des dirigeants en faveur du développement durable ne servira qu'à influencer le choix de stratégies alternatives (Charles Martinet & Reynaud, 2004). L'approche des dirigeants dans le développement durable est donc très peu étudiée en science de gestion. Cependant, même s'ils sont peu nombreux, certains auteurs se sont intéressés à la perspective des gestionnaires dans des études exploratoires et empiriques (Egri & Herman, 2000 ; Spence et al., 2007).

## 1.6 Les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable

La plupart des auteurs qui ont abordé comme sujet d'étude les déterminants de l'engagement vers le développement durable des entreprises adoptent une méthodologie quantitative majoritairement, les approches conceptuelles et qualitatives venant respectivement en 2 et 3e lieu. Ces auteurs, en général, pour les besoins de leurs études effectuent un regroupement des facteurs déterminants à savoir les facteurs organisationnels, les facteurs institutionnels et les facteurs personnels (Ben Hassine & Ghozzi-Nékhili, 2013 ; Labelle & St-Pierre, 2010 ; Ondoua Biwolé & St-Pierre, 2017). Ces auteurs suivent en cela les sillons tracés par Wood (1991) cité par Labelle (Labelle & St-Pierre, 2010).

Selon ces études, les facteurs institutionnels sont constitués par les exigences établies par la société, les facteurs organisationnels découlent des attentes des parties prenantes de

l'entreprise et les facteurs individuels se situent au niveau du gestionnaire qui interprètera toutes les demandes de la société et des parties prenantes de l'entreprise (Labelle & StPierre, 2010)

Par ailleurs, même si les auteurs sont d'accord sur les trois grands groupes de facteurs (institutionnels, organisationnels et personnels), certaines nuances existent quant aux conclusions issues de leurs études. En effet, Labelle & St-Pierre (2010), à la suite d'une étude quantitative sur les petites et moyennes entreprises québécoises, concluent que l'engagement vers le développement durable des entreprises est variable selon les enjeux du développement durable visés. Il explique que les enjeux sociaux sont plus déterminés par les facteurs organisationnels qu'institutionnels et que les causes environnementales sont déterminées par les facteurs personnels et individuels tels que l'âge, la sensibilité, etc (Labelle & St-Pierre, 2010). Cela semble aller dans le même sens que Cabagnols & Le Bas (2006), qui dans une étude du même type indiquent qu'il existe différents déterminants pour les facteurs sociétaux, sociaux et environnementaux (Cabagnols & Le Bas, 2006). Ainsi pour l'engagement social de l'entreprise, le principal déterminant est la taille. Pour le volet sociétal, c'est l'âge des entreprises qui sera le principal déterminant et pour les enjeux environnementaux, la taille y est aussi importante.

Il ressort de cette étude que l'effet de la taille de l'entreprise est significatif dans les trois principaux aspects. Certes, cet effet est plus important dans certains aspects plus que dans d'autres, mais il reste tout de même significatif pour tous les trois types de facteurs. En cela cette étude rejoint celle de Turki (2012) qui relève que les motivations écologiques varient selon la taille et que ces motivations sont pour l'essentiel relationnelles (Turki, 2012).

Aussi, selon Cabagnols et Le Bas, il faudrait rechercher les déterminants de l'engagement des petites et moyennes entreprises (PME) vers le développement durable dans les éléments micro (économiques, sectoriels, etc) plutôt que dans des éléments généraux de l'environnement (Cabagnols & Le Bas, 2006).

Par ailleurs, Martine et Spence, dans une étude qualitative menée auprès de trois PME canadiennes à Ottawa soutiennent que « les PME les plus enclines à s'engager intensément

dans le développement durable ont à leur tête des entrepreneurs ayant une vision propice au développement durable » (Spence et al., 2007). Ce qui signifie que les valeurs des dirigeants peuvent jouer un rôle dans un contexte de développement durable. Allant dans le même sens, Egri et Hermann, dans une étude quantitative dans le secteur nord-américain établissent un modèle de leadership environnemental (Egri & Herman, 2000).

Dans le même sens, d'autres études reconnaissent que les valeurs et convictions personnelles du dirigeant sont importantes pour l'engagement vers le développement durable des entreprises dans les petites et moyennes entreprises parce qu'elles assurent son implication personnelle dans le processus (Ben Hassine & Ghozzi-Nékhili, 2013 ; BergerDouce, 2007 ; Bocquet & Mothe, 2013 ; Labelle & St-Pierre, 2010 ; Ondoua Biwolé & StPierre, 2017).

Ces études ont ceci de commun que de reconnaître le rôle important du gestionnaire, dirigeant en matière d'engagement des entreprises vers le développement durable surtout dans les petites et moyennes entreprises (PME). Celui-ci jouerait un rôle de facilitateur, de conciliateur entre les différents intérêts des parties (Ben Hassine & Ghozzi-Nékhili, 2013 ; Turki, 2012) et cela surtout en l'absence de consensus (Dontenwill, 2005 ; Fouda, 2014).

Ainsi, il apparait, des études ont été menées sur les déterminants du développement durable en entreprise. Toutefois ces études ne prennent pas en compte la perception des gestionnaires dans l'étude des déterminants du développement durable. Elles se limitent à reconnaître l'importance du gestionnaire au sein des entreprises.

Nous percevons ces manquements comme des opportunités de recherche d'où le choix d'étudier les déterminants de l'engagement vers le développement durable des entreprises selon la perception des gestionnaires suivant en cela le conseil de Lebas et Cabagnols (2006) de rechercher les déterminants du développement durable dans des éléments micro, spécifiques plutôt que dans les éléments macro.

Nous pensons qu'il peut être intéressant d'étudier les déterminants du développement durable selon une approche micro notamment selon la perspective des gestionnaires. En effet, les gestionnaires jouent un rôle important dans la mise en œuvre des stratégies et

outils au sein de l'entreprise. Leur perception peut être intéressante à cerner pour ce qui est de la question des déterminants du développement durable.

Par la suite, il convient de préciser la méthodologie adoptée dans ce projet de recherche.

## CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La partie méthodologique constitue une étape importante du processus de recherche.

Plusieurs choix méthodologiques existent en science de gestion. Les choix s'effectuent en fonction de certains éléments principalement l'objet de recherche. En effet la méthodologie choisie est celle qui répond au mieux à la question de recherche.

Dans le présent chapitre, nous présenterons les choix méthodologiques adoptés pour mener à bien notre projet de recherche. Dans un premier temps, nous aborderons l'approche épistémologique choisie qui l'interprétativisme. Ensuite nous expliquerons la méthode qualitative utilisée qui est étroitement liée à l'interprétativisme. Subséquemment, il sera question de mettre en exergue le terrain de recherche et ses caractéristiques. Enfin dans une dernière partie, les questions relatives à la rigueur méthodologiques seront discutées.

### 2.1 L'approche épistémologique : L'interprétativisme

L'épistémologie d'une façon générale se présente comme une manière d'appréhender, de comprendre les choses. C'est une manière d'observer le monde.

La plupart des auteurs en science de gestion se réclament d'une approche constructiviste/interprétativiste (David, 1999). Dans ce courant « la connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui convient (...) et les expériences sont modélisables » (David, 1999). Dans ce type de réflexion, le chercheur est un concepteur-observateur-modélisateur. C'est ainsi que des auteurs comme David soutiennent que les sciences de gestion se définissent par leur projet et non pas par leur objet » (David, 1999).

Le choix du paradigme est guidé par l'objet d'étude. Cet objet d'étude dans notre projet de recherche, comme précédemment indiqué, est de cerner la perception des gestionnaires relativement à l'engagement des entreprises vers le développement durable.

Ainsi, la présente étude sera abordée sous l'angle de l'interprétativisme. En fait, il s'agit d'appréhender la perception des gestionnaires. Le chercheur que nous sommes devra, après avoir écouté les gestionnaires, faire ressortir leurs perceptions relativement à l'objet de recherche. Le paradigme interprétativiste est celui qui permettrait de répondre aux objectifs de recherche puisque la démarche implique un exercice d'interprétation fait par le chercheur. Dans ces conditions le chercheur n'est pas extérieur de la recherche. Il fait lui-même partie de la boucle de recherche. Les données ainsi fournies par les personnes interrogées transitent par la compréhension du chercheur dans le cadre de l'interprétation.

Par ailleurs, dans le paradigme interprétativiste, la notion de subjectivité est présente. Cela est dû au fait que le chercheur a la responsabilité d'interpréter les résultats selon sa compréhension. Dans ces conditions, il n'y a pas qu'une seule vérité. Il existe autant de vérités que les réalités peuvent être multiples.

Le choix du paradigme interprétativiste influence la méthode adoptée qui se veut qualitative.

## 2.2 La méthode qualitative

La posture épistémologique influence la méthode ou stratégie de recherche. Ainsi l'adoption du paradigme interprétativisme impliquerait une démarche qualitative. Une démarche qualitative n'a de sens que si elle vise à cerner les intentions du point de vue des acteurs et aussi du chercheur (Dumez, 2011). Considérant notre choix d'aborder la problématique sous l'angle interprétativiste, la méthode qualitative est celle indiquée. En effet la méthode qualitative nous permettra de mieux aborder notre objet de recherche qui est la perception des gestionnaires. Comme le disaient Palmer et Bolderston « ...qualitative research methods are designed to help researchers understand people and the social and cultural contexts within which they live. » [Traduction] « les méthodes de recherche qualitative sont conçues pour aider les chercheurs à comprendre les gens et les contextes sociaux et culturels dans lesquels ils vivent » (Palmer & Bolderston, 2006). Ainsi l'une des forces de la recherche qualitative est sa capacité à saisir les informations dans leur contexte.

Dans la méthode qualitative, la théorie doit être en début large pour laisser des opportunités de découverte (Dumez, 2011). La recherche qualitative est appropriée lorsque les facteurs observés sont subjectifs donc difficiles à mesurer » (Aubin-Auger et al., 2008).

Par ailleurs, dans la méthode qualitative, contrairement à la méthode quantitative, il n'y a pas d'hypothèses à vérifier. La forme du raisonnement dans ce type de méthode est l'**induction** qui selon David (2012) aboutit à une théorie qui n'est que « postulée » (David, 2012). Il s'agit en fait d'étudier un phénomène puis après d'essayer de le théoriser. Dans la recherche qualitative, le chercheur est un coacteur dans le processus de connaissance (Roy & Prévost, 2013). Cette méthode a l'avantage de laisser s'exprimer le phénomène étudié. Ce type de méthode peut se révéler féconde et riche en termes d'informations. L'application de ce type de raisonnement dans notre projet de recherche consistera à interroger les gestionnaires sur leur perception sans hypothèses à tester à l'avance, sans idée préconçue, sans construction mentale aucune quant aux réponses qui pourront éventuellement ressortir des échanges. Par la suite, il sera procédé à l'analyse du discours des gestionnaires afin de faire ressortir les concepts.

Par ailleurs, la méthode qualitative offre plusieurs instruments d'analyse des données à savoir l'observation, les entrevues, etc. Chacun de ses outils possède des avantages et répond à des objectifs précis. Pour notre projet de recherche, nous avons choisi les entretiens/entrevues. L'entretien constitue un instrument privilégié en recherche qualitative (Baribeau & Royer, 2012). Comme le mentionne Poupart, « quand nous faisons des entrevues, nous cherchons à comprendre, décrire et expliquer » (Poupart, 2012). Cette démarche concorde avec l'objectif de notre recherche qui est de cerner la perception des gestionnaires sur les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable. D'où le choix de cet outil qualitatif. L'entrevue de type qualitatif peut prendre diverses formes. Pour notre part, nous avons choisi de faire des entrevues semi-directives menées à l'aide d'un guide d'entrevue.

### 2.2.1 L'entrevue semi-directive

Notre choix des entrevues individuelles semi-directives se justifie par le fait qu'il faut garder un équilibre entre l'impératif de ne pas perdre de vue le sujet principal et aussi celui de laisser la place à l'ouverture, à l'expression des sujets interrogés. En effet, dans l'entrevue semi-directive, le chercheur prépare une série de questions juste pour encadrer la discussion. En fait, les questions servent de cadre de référence, mais la discussion reste ouverte. À ce propos, Poupart (2012) précisait ceci : « l'entretien qualitatif est très évolutif en ce sens que l'on ne peut pas en prévoir entièrement le contenu, et ce, même si l'on définit un certain nombre de thèmes que l'on veut aborder, comme c'est le cas dans le cadre d'un entretien de type semi-directif. » (Poupart, 2012). Par conséquent, les participants peuvent aborder des questions qui ne sont pas prévues par le chercheur et vice versa. Il convient de retenir que les entrevues semi-directives sont interactives et l'orientation dépend de la dynamique entre le chercheur et la personne interrogée.

L'outil utilisé pour ces entrevues semi-directives fut le guide d'entrevue.

### 2.2.2 Le guide d'entrevue

Les entrevues ont été menées à l'aide d'un guide d'entrevue qui comporte des questions préparées à partir des concepts présents dans la littérature existante. Toutefois, les questions sont assez larges et laissent place aux nouvelles orientations et idées qui peuvent émerger.

Le guide d'entrevue est un document préparé par le chercheur qui contient les questions en lien avec l'objet de recherche. Dans notre projet de recherche, le guide d'entrevue, en introduction, donne les informations générales comme la durée des entrevues et une brève mise en contexte de l'étude. Pour ce qui est des questions, nous les avons scindées en deux groupes de questions. D'une part les questions générales qui s'intéressent à la connaissance générale des gestionnaires en lien avec le développement durable en entreprise. D'autre part, le guide contient des questions spécifiques qui abordent clairement les perceptions et visions des gestionnaires relativement aux déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable.



Pour finir, des remerciements aux participants pour leur précieuse collaboration sont prévus à la fin des entrevues.

Il convient de relever que le guide d'entrevue n'est pas remis à la personne interrogée pour diverses raisons, dont le risque d'introduire des biais dans ses réponses et de le freiner dans son élan naturel. Il sert juste de fil conducteur pour le chercheur.

Les données ainsi recueillies seront traitées et analysées.

### 2.2.3 Méthode de traitement et d'analyse des données

**Les données**, collectées par le biais d'entrevues individuelles avec les gestionnaires ont d'abord été retranscrites fidèlement par la chercheuse elle-même. Ce qui a permis de se replonger dans l'univers des données (Patton, 2002)

Ensuite, les retranscriptions ont été relues afin de s'assurer que les entrevues ont bien été retranscrites de sorte que le contenu ait un sens (Patton, 2002).

Après cette mise en forme, les entrevues retranscrites ont été envoyées aux interviewés pour validation afin de s'assurer de l'authenticité des données. Ces derniers ont pour l'essentiel confirmé et certifié le contenu retranscrit. En effet, les interviewés ont indiqué que le contenu des entretiens était fidèle aux échanges eues mis à part certains détails. Après s'être rassuré que les données étaient complètes et fidèles aux échanges, la chercheuse a entamé l'analyse des données.

L'analyse s'est faite manuellement par la chercheuse sans l'aide de logiciels qui ne sont que des outils comme le conseille Patton (Patton, 2002).

La 1<sup>re</sup> étape de l'analyse a consisté en la lecture, suivi du codage de chacune des entrevues retranscrites en unité de sens. Les unités de sens renvoient à une idée émise. Nous avons adopté la technique du codage uninominal selon laquelle une unité de sens correspond à une étiquette (Dumez, 2013).

Exemple : Pour l'extrait de verbatim suivant : **« c'est important de trouver un juste équilibre entre le développement de l'économie, la création de valeur, la création d'emplois, la création de richesse et en même temps la préservation dans toute la**

**mesure du... c'est possible de concilier les objectifs de développement durable et ceux de l'entreprise dans la mesure où on comprend de part et d'autre, c'est toujours un équilibre, un arbitrage... » (Jean).**

L'étiquette est : **la notion d'équilibre** dans le développement durable

Cette opération de codage se fait sans structure préconçue. Elle se base essentiellement sur les données collectées (entrevues retranscrites). Cette démarche permet conserver la **richesse du matériau et de réduire le risque de circularité.**

Cette 1<sup>re</sup> opération de codage aboutit à plusieurs dizaines de codes, ce qui rend le matériau encore épais pour l'analyse. Afin de faciliter, l'analyse, il a fallu faire encore un regroupement. Pour cela, la chercheuse a procédé à une seconde lecture sans codification par unité de sens. Cette fois-ci, il est question d'identifier les grands codes qui ressortent des discours des gestionnaires. À la suite de cette 2<sup>e</sup> opération de codages, il ressort quelques grands codes.

Par la suite, les codes (les unités de sens) ont été regroupés sous forme de sous-codes dans les grandes catégories de code identifiées. Ce regroupement permet de faciliter le travail de ressemblances de différence qui est le centre de l'opération de codage en matière qualitative en regroupant les codes qui se ressemblent (Dumez, 2013 ; Patton, 2002). Ce qui donne deux tableaux pour chacune des entrevues, le 1<sup>er</sup> tableau étant celui de tous les sous-codes et le 2<sup>nd</sup> tableau constitué du regroupement des sous-codes dans les grandes catégories de code identifiées.

Le traitement des données s'est effectué à deux niveaux. En effet, chacune des entrevues a été traitée individuellement puis ensuite une analyse croisée de toutes les entrevues. Cette démarche a pour but de bien cerner l'analyse des ressemblances et différences entre les entrevues.

Après ces tableaux, pour chacune des entrevues, une brève description du discours de l'interviewé a été faite. Cette description a pour objet de reconstruire le discours des participants en fonction des grands codes identifiés.

Après cette analyse individuelle, nous procédons à l'analyse croisée. Pour cela, un tableau de croisement répertoriant les grands codes et leur présence ou non dans les entrevues. Pour chacun des grands codes, l'analyse du contenu est faite en fonction des différents

acteurs interviewés. Cela permet de cerner les nuances et le cas échéant les généralités, les concepts qui sont évoqués de façon transversale par les acteurs.

Par ailleurs, deux modes ont été adoptées pour la triangulation. Les données ont été reformulées pendant les entrevues en vue de leur validation par les personnes interviewées. Aussi, une fois les entrevues retranscrites, celles-ci ont été envoyées aux gestionnaires en vue de s'assurer de leur authenticité.

### 2.3 La présentation du terrain de recherche

La présentation du terrain de recherche consiste à mettre en évidence, à expliquer l'espace qui sert de milieu de recherche et les critères qui ont permis de sélectionner certaines composantes de ce milieu afin de constituer l'échantillon pour notre projet de recherche.

Il s'agira de présenter le milieu de recherche et les critères de sélection

#### 2.3.1 Le milieu de recherche

Notre projet de recherche porte sur la perception des gestionnaires concernant l'engagement des entreprises dans une démarche de développement durable. Cette étude se réalisera au Québec, plus précisément au Saguenay. En d'autres termes les entreprises qui seront susceptibles de faire partie de l'échantillon sont celles qui ont une représentation physique sur le territoire du Saguenay. En effet la région du Saguenay regorge plusieurs entreprises de différents types et secteurs. Vu que la question du développement durable est une préoccupation qui est susceptible d'intéresser toute sorte d'entreprises, il serait intéressant d'exploiter ce bassin d'entreprises au Saguenay comme milieu de recherche. Par ailleurs, le choix de ce terrain peut être également justifié par des impératifs pratiques. En effet, il convient de rappeler que le projet de recherche intervient dans le cadre d'une maîtrise faite à l'Université du Québec au Saguenay. Ladite région est donc le milieu immédiat, l'environnement de la chercheuse que nous sommes. Surtout que ledit environnement avait les atouts nécessaires à la réalisation du projet de recherche, il a donc été choisi naturellement.

Ainsi après avoir choisi l'environnement de recherche qui est la zone de Saguenay, nous avons émis certains critères qui vont servir à créer un profil du participant recherché afin de sélectionner des composantes de l'échantillonnage pour notre projet de recherche.

### 2.3.2 Les critères de sélection

Plusieurs critères ont été utilisés afin de recruter les participants. Ces critères s'intéressent à des aspects comme la forme des entreprises dont seront issues les gestionnaires, le nombre d'années d'expérience de ces derniers, la position hiérarchique et la diversité dans la représentativité des entreprises.

Il s'agit en fait de passer en revue chacun de ses critères en expliquant à la fois l'exigence en lien avec le critère et la justification qui y est associée.

Il existe d'une part des critères généraux qui se résument dans le fait d'être un gestionnaire et d'avoir consenti à participer au projet de recherche. Pour ce dernier aspect, cela se rapporte à l'éthique de recherche. Comme le signifie Poupart « il est inacceptable d'un point de vue éthique de mener un entretien sans s'assurer de l'approbation réelle de l'intervieweur » (Poupart, 2012). Aussi, afin de pouvoir répondre aux questions en lien avec la problématique, il est nécessaire que la personne interrogée soit un gestionnaire d'entreprise puisque c'est au niveau de la gestion qu'interviennent en premier les questions de développement durable.

En plus de ces critères généraux, certaines caractéristiques particulières sont nécessaires telles que :

**\*le nombre d'années d'expérience auprès de l'employeur** : 5 années d'expérience auprès de l'employeur. Ce critère est exigé non seulement parce que le développement est un concept relativement récent, mais également parce que l'engagement vers le développement durable des entreprises est lié à un processus. Il faut donc un minimum d'ancienneté du gestionnaire dans l'entreprise pour s'assurer que celui-ci a une connaissance de la position de l'entreprise par rapport à la problématique.

**\*Taille de l'entreprise** : petite et moyenne entreprise (entreprise ayant entre 10 et 250 employés): Ce critère est exigé en raison du fait qu'il faut un nombre relativement

important des employés de sorte à ceux que certains puissent être dédiés aux opérations et que les autres comme les gestionnaires eux puissent penser la stratégie de l'entreprise. Une entreprise avec un nombre minimum d'employés comporterait un risque de concentration de plusieurs tâches (stratégies et opérations) ce qui peut biaiser la réponse des gestionnaires à certaines questions dans le projet de recherche.

**\*Position hiérarchique** : gestionnaire qui a un pouvoir de décision au niveau de la stratégie de l'entreprise. Ce critère est exigé parce qu'il faut que le gestionnaire ait connaissance afin de connaître les éléments qui peuvent le pousser ou non-vers des objectifs de développement durable durant sa prise de décision.

**\*Diversité de représentativité des entreprises** : Mélange d'entreprises ayant un engagement clair vers le développement durable, des entreprises en transition vers le développement durable et des entreprises sceptiques au développement durable. Ce critère est exigé afin de pouvoir aborder la problématique sous toutes ses facettes.

Par ailleurs il convient de relever que pour notre étude, il n'y a pas **de type particulier de gestionnaire** (marketing, finance, autre) exigé parce que les questions de développement durable sont gérées par différentes directions dépendamment de la structure des différentes entreprises.

Également, il n'y a pas **de type d'entreprise en particulier** (secteur ou domaine particulier) parce que les questions de développement durable peuvent intervenir dans tout type d'entreprise.

Après avoir fait une brève présentation des éléments méthodologiques utilisés dans la recherche, nous aborderons dans la suite les questions relatives à la rigueur méthodologiques qui sont intrinsèquement liées à la valeur des résultats de l'étude une fois terminée.

## 2.4 De la rigueur méthodologique

En recherche qualitative, les critères de validité scientifique sont remplacés par ceux de rigueur méthodologique (Anadón, 2006). La « valeur d'une recherche dépend de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses découvertes » (Drapeau, 2004).

La rigueur méthodologique est donc un aspect important de toute recherche. Elle est liée à la posture épistémologique en ce sens que les critères utilisés pour juger qu'une étude satisfait la rigueur méthodologique diffèrent d'une posture épistémologique à une autre.

Ainsi l'observation de ces critères conformément à la posture épistémologique confère ou non à l'étude sa valeur scientifique.

Il s'agit en fait pour le chercheur de mettre en exergue les éventuels biais auxquelles sa recherche s'expose et les mesures qu'il prévoit prendre pour les éviter ou du moins pour minimiser leur impact sur la portée de la recherche. C'est également le lieu de préciser les critères de validité de la recherche liés à la posture épistémologique et les efforts du chercheur dans ce sens.

#### 2.4.1 Les éventuels biais et mesures pour prévenir

L'entrevue selon plusieurs études se définit généralement comme une forme d'interaction sociale entre le chercheur (l'intervieweur) et la personne interrogée (interviewé) (Poupart, 1993).

En tant qu'instrument de recherche, l'entrevue se confronte à certains biais principalement au nombre de deux pour Poupart (1993). Le 1<sup>er</sup> se situe au niveau de la rigueur scientifique. En effet, il s'agirait ici de prouver que la conduite de l'entrevue suit une méthodologie scientifique. Le 2<sup>e</sup> biais est au niveau de la relation entre l'intervieweur et l'interviewé. Considérant que l'entrevue se rapproche des conversations usuelles, il faut dans ce cas s'assurer que la relation entre les deux parties n'influence pas les données recueillies (Poupart, 1993). Ainsi le caractère proche des entrevues avec les conversations quotidiennes est souventes fois considéré comme un inconvénient parce que peu rigoureux ou souvent comme un avantage parce que les informations sont livrées de façon naturelle (Poupart, 1993).

Par ailleurs, de nos jours, la question n'est plus d'éliminer les biais, car comme le dit Poupart (2012), « il apparaît vain de vouloir supprimer le jeu des interactions sociales et des rapports sociaux impliqués dans la production même des discours recueillis par entretien et même peu souhaitables » (Poupart, 2012). Désormais il est question de réduire les impacts comme la relation, les méthodes d'engagement, les circonstances en gros les conditions de production du discours.

Dans notre projet de recherche afin de réduire les effets des principaux biais énoncés cidessous notamment le manque de rigueur et l'influence de la relation entre le chercheur et la personne interrogée, nous nous sommes orientés vers l'entretien de type semi-directif. Comme le soutient Lyna Sylvain (2012) « l'entrevue semi-directive permet de connaître les perceptions des personnes interrogées sur un thème bien précis sans accumuler une panoplie d'informations parfois disparates » (Sylvain, 2002). Ce type d'entrevues comprend une préparation qui traduit la rigueur tout en restant ouverte afin de conserver l'ambiance naturelle qui conduit à une richesse des informations collectées.

En ce qui concerne le risque pour le chercheur d'orienter les informations selon son désir, la validation et la reformulation des informations données durant les entrevues serviront à minimiser ce risque afin d'être sûre qu'il n'y a pas d'écart entre les informations données par les personnes interrogées et celles comprises par le chercheur.

Également, le fait que les entrevues se fassent en personne et que l'identité des personnes interviewées soit connue peut pousser les gestionnaires à choisir de ne pas donner certaines informations. Mais pour éviter cela, nous précisons aux participants que les données seront traitées de façon confidentielle et il est fait mention de cela dans le formulaire d'information et de consentement d'où l'exigence de signature de ce dernier avant la mise en œuvre de toute la procédure de collecte des données.

#### 2.4.2 Les critères de validité scientifique

La validité scientifique est d'une importance capitale au niveau des recherches. Elle détermine la valeur accordée aux résultats de la recherche. Comme le souligne

Drapeau, « la valeur d'une recherche dépend étroitement de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses recherches » (Drapeau, 2004). Selon Mucchielli (1996) cité par Drapeau, dans le cadre d'une recherche qualitative, la validation des méthodes fait référence à la capacité de produire des résultats ayant « une valeur dans la mesure où ils contribuent de façon significative à mieux comprendre une réalité, un phénomène étudié » (Drapeau, 2004).

Par ailleurs en recherche qualitative les critères de validité scientifique sont remplacés par ceux de rigueur méthodologique (Anadón, 2006). Ces critères varient en fonction des choix épistémologiques. En recherche qualitative, ces critères sont ceux de validité interne, de validité externe, de crédibilité et de transférabilité (Drapeau, 2004). Dans cette partie il s'agira pour le chercheur que nous sommes définir par la suite la consistance de chacun de ces critères et de préciser les efforts mis en place pour les satisfaire. L'observation de ces critères méthodologiques implique des stratégies à « utiliser pendant la collecte et l'analyse des données » (Anadón, 2006).

#### 2.4.2.1 La crédibilité

La crédibilité en recherche se définit comme la convergence des informations émises et celles décrites par le chercheur. En fait la crédibilité implique de vérifier que les observations faites par le chercheur sont représentatives de la vérité (Drapeau, 2004). En effet, cet aspect est d'autant plus important en recherche qualitative vu que le chercheur est lui-même impliqué dans le processus de recherche et que les échanges se passent dans un milieu naturel. Les auteurs proposent plusieurs stratégies afin d'assurer la crédibilité des recherches qualitatives. Selon Anadon, « la localisation du chercheur et son empathie face au sujet sont des stratégies utilisées dans la reconstruction du phénomène tel que vécu par les participants et constituent une garantie de crédibilité de la recherche » (Anadón, 2006). Également comme technique pour assurer la crédibilité, Bachelor et Joshi (1986) cité par Drapeau proposent la technique de réévaluation des observations par les sujets quand Pourtois (1988) propose la technique de la triangulation des sources et méthode (Drapeau, 2004).



Il ressort donc que plusieurs auteurs conseillent la triangulation ou validation par les sources. Pour notre part, afin d'assurer la crédibilité de notre recherche nous avons fait valider la retranscription des entrevues par les personnes interrogées afin de garantir l'authenticité des informations recueillies.

En plus, nous avons fait coder un échantillon des entrevues retranscrites par un codeur indépendant. Les résultats de ce codage indépendant convergent avec ceux du codage fait par la chercheuse que nous sommes.

#### 2.4.2.2 La transférabilité

La transférabilité ou encore validité externe renvoie à l'idée de pouvoir généraliser ou appliquer les résultats de la recherche à d'autres contextes similaires. Alors qu'en recherche quantitative, c'est l'échantillon représentatif, en qualitative c'est la notion de saturation et de complétude. Mais pour cela il faut quand même un échantillon assez conséquent (Drapeau, 2004). Selon certains auteurs, le fait de décrire le plus en détail possible et le plus exactement possible le terrain de recherche peut favoriser la validité externe. Pour notre part, dans notre projet, comme précise à la partie (terrain de recherche), nous nous sommes attelés à décrire le terrain de recherche et également à préciser les critères qui ont présidé pour le choix des questionnaires formant l'échantillon de recherche.

#### 2.4.2.3 La constance interne

Selon Lessard-Hebert et Al (1990) cité par Drapeau, la constance interne ou encore fidélité fait référence à « la persistance d'une procédure de mesure à procurer la même réponse, peu importe quand et comment celle-ci est produite » (Drapeau, 2004). Comme le soutient Drapeau, « Il existe donc un lien évident entre fidélité et validité externe en ce sens que toutes deux devraient permettre une reproduction des résultats » (Drapeau, 2004). Poupard et al (1997) cité par Drapeau (2004) proposent plusieurs techniques pour assurer la constance interne tels que les feedbacks, la recherche de concordance des résultats, la description en profondeur, etc. Pour notre part, nous avons adopté comme méthode les feedbacks avec les personnes interrogées afin de s'assurer que les informations émises concordent avec celles comprises par le chercheur et aussi nous avons procédé à la description en profondeur du terrain de recherche.

Aussi, au niveau de l'analyse des données, le codage d'un échantillon aléatoire par un codeur indépendant a permis de s'assurer de la validité des informations

En outre, les enregistrements audios et leur retranscription permettront également d'assurer la fidélité des données recueillies.

#### 2.4.2.4 La fiabilité ou objectivité

Selon Bachelor et Joshi (1986) cité par Drapeau, l'objectivité exige opérationnalité, manipulation du phénomène, condition de recherche maximale, prédiction et contrôle (Drapeau, 2004). En d'autres termes, il s'agit d'une méthode impartiale et des données objectives. Cette objectivité est difficile en recherche qualitative où le chercheur est lui-même une partie intégrante de la boucle de recherche, ce qui signifie qu'il y a donc une présence de subjectivité. Pour cela, les chercheurs tentent une approche la plus complète possible dans l'ensemble du phénomène y compris l'impartialité de leur présence (Drapeau, 2004). Pourtois et Al (2007) propose de valider ses conclusions auprès des acteurs concernés tel que réalise. Pour notre part, la reformulation des réponses des gestionnaires interviewés pendant les entrevues afin de s'assurer de la bonne compréhension des informations avait pour but de satisfaire le critère de fiabilité.

#### 2.4.2.5 Les considérations éthiques

D'autres chercheurs impliquent que dans l'action sociale il existe une recherche de légitimité (Anadón, 2006). Selon Gohier, il s'agit d'un glissement vers les critères éthiques (Anadón, 2006).

Pour assurer le volet éthique, il convient de relever que nous avons satisfait aux exigences de la certification éthique. Parmi ces exigences, il y avait celle de suivre le cours de didacticiel sur les règles d'éthiques en matière de recherche. Ce qui nous a valu l'approbation éthique CE\_617.602.01 du Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi.

## CHAPITRE 3 LA PROBLÉMATIQUE

### 3.1 Le développement durable

Le développement durable est depuis quelques années perçu comme la solution aux problèmes de notre planète. Cette nouvelle forme de développement (Gendron & Revérêt, 2000) a eu pour point de départ la prise de conscience collective des conséquences négatives des différentes activités de l'homme sur l'environnement, l'économie et le social. Ce développement dit durable intervient pour faire face à la menace de problèmes considérables si l'inaction perdurait. Le développement durable vise à instaurer un équilibre dans l'évolution des principales sphères de la société notamment l'économie, le social et l'environnement (Durif et al., 2009). Il semblerait qu'avant, l'un des trois aspects plus précisément l'économie était privilégiée au détriment des deux autres aspects qui sont en termes d'importance pour l'humanité aussi nécessaire à la seule différence que le social et l'environnement sont plus portés vers le long terme, l'économie s'inscrivant dans le court ou moyen terme.

Par ailleurs, le développement durable vise à rétablir une sorte de justice non seulement entre les populations actuelles, mais aussi entre celles présentes et celles futures et dans ce dernier cas l'objectif est de s'assurer de conserver un patrimoine, un héritable à transmettre aux générations futures pour leur survie.

Le développement durable, par l'importance et la noblesse des objectifs poursuivis intéresse tous les acteurs clés de la société, chacun à son niveau et en fonction de son domaine.

Ainsi, les entreprises, vu la place qu'elles occupent en matière économique, sociale et également en ce qui concerne leurs impacts environnementaux à travers leurs activités sont plus que concernées par ce concept. Le développement durable trouve donc un terrain d'application au sein des entreprises.

Par conséquent, le développement durable, conçu initialement dans un cadre politique va en sortir et s'exporter dans le milieu entrepreneurial.

### 3.2 Les entreprises face au défi du développement durable

Comme précédemment indiqué, vu l'importance du concept, le développement durable devient une réalité avec lesquelles les entreprises doivent traiter au quotidien (Dontenwill, 2005).

Le développement durable se présente comme une nouvelle façon de concevoir, de voir et donc d'agir. Considérant que le développement durable intervient pour corriger certaines failles constatées dans les agissements humains, il va sans dire que ce concept remet en cause certains éléments clés notamment le système financier actuel, le type de gestion, etc (Essid & Berland, 2011)

Ce concept impose donc de nouvelles exigences aux entreprises. Désormais, celles-ci doivent en plus du volet économique prendre en compte aussi le volet social et environnemental dans leurs activités. Ainsi l'évolution des entreprises dans un contexte de développement durable suppose l'abandon de certaines pratiques et l'adoption de nouvelles attitudes conformément aux objectifs de développement durable.

Mais dans cette démarche vers le développement durable, certaines entreprises prennent des mesures dans ce sens, d'autres non ou encore elles n'ont pas de position claire.

Aussi, au niveau scientifique, les chercheurs se sont intéressés aux déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable plus précisément dans notre cas, nous allons nous intéresser aux travaux axés sur les PME.

### 3.3 Les recherches sur les déterminants de l'engagement vers le développement durable des entreprises : l'absence de la perception des gestionnaires

Certains auteurs ont mené des travaux sur les déterminants de l'engagement vers le développement durable des entreprises.

Ces études approchent indiquent des facteurs institutionnels, organisationnels, personnels qui peuvent conduire une entreprise à adopter des pratiques de développement durable

(Ben Hassine & Ghozzi-Nékhili, 2013 ; Labelle & St-Pierre, 2010 ; Ondoua Biwolé & StPierre, 2017).

Aussi, ces études font ressortir le rôle important des gestionnaires, des dirigeants dans une démarche de développement durable surtout dans une PME (Ben Hassine & GhozziNékhili, 2013 ; Turki, 2012).

Certaines études font des nuances au niveau des facteurs qui diffèrent selon les objectifs de développement durable poursuivis.

Toutefois, ces études même s'ils elles reconnaissent la place importante du dirigeant, elles ne lui accordent ni l'espace ni le champ pour exprimer sa perception afin de saisir réellement la vision des gestionnaires sur les déterminants du développement durable des entreprises.

En clair, parmi les études sur les déterminants du développement durable des entreprises, peu se sont intéressés à la perception des gestionnaires. Alors que s'il est incontournable que les gestionnaires occupent une place centrale dans l'engagement du développement durable de l'entreprise, leur perception relativement aux déterminants d'un tel engagement serait intéressante à analyser.

Par ailleurs, les études existantes ont pour la majorité des approches quantitatives et sont menées généralement sur de grandes échelles comme l'Amérique du Nord ou le Québec. Ce sont ces failles de la littérature existante que nous nous sommes proposé d'exploiter comme opportunité de recherche. En cela, nous suivons ainsi en partie une recommandation de Cabagnols et Bas qui à la suite d'une étude quantitative préconisaient de rechercher les déterminants de l'engagement vers le développement durable des entreprises dans des éléments micro plutôt que dans les éléments généraux de l'environnement (Cabagnols & Le Bas, 2006).

### 3.4 Question, objectif et intérêt du projet de recherche

Comme sus indiqué, la présente étude intervient pour combler l'une des failles dans la littérature existante qui est celle de l'absence de prise en compte de la perception des dirigeants, pourtant acteurs importants, dans la recherche sur les déterminants de l'engagement vers le développement durable.

L'étude sera guidée par le souci de répondre à la question suivante :

**« Quels sont, selon la perception des gestionnaires, les déterminants de l'engagement vers le développement durable des entreprises ? »**

L'objectif général de cette étude est de déterminer selon le point de vue des gestionnaires, eux qui sont des acteurs clés, les éléments qui peuvent pousser les entreprises vers des pratiques de développement durable.

Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques. Ces objectifs spécifiques se présentent comme suit :

\*identifier les éléments du milieu ou propres aux gestionnaires ou autres qui selon leur perception seront susceptibles de déterminer l'engagement des entreprises vers le développement durable.

\*appréhender les avis des gestionnaires sur les stratégies visant à encourager l'implication au développement durable déjà existante et les éventuelles améliorations selon eux.

\*déterminer une certaine hiérarchie, le cas échéant, des éléments catalyseurs à mettre en œuvre pour l'implication des entreprises vers le développement durable selon les gestionnaires.

L'intérêt d'une telle étude se situe au double niveau scientifique et managérial.

Au niveau scientifique, cette étude sera un début qui peut être compléter par d'autres études qui se limitaient seulement à reconnaître l'importance du rôle des gestionnaires sans aller plus en profondeur c'est-à-dire sans chercher à donner à ces gestionnaires la place qui est

la leur dans le processus d'engagement des entreprises vers le développement durable. D'un point de vue managérial, la prise en compte de la perception des gestionnaires permettra de saisir réellement les éléments sur lesquels il faudra agir pour amorcer l'avancée du développement durable dans les entreprises. En effet, si l'on arrive à cerner les déterminants directement selon la perception des gestionnaires qui sont des acteurs clés au sein des entreprises, il va sans dire que si ces éléments qui viennent des gestionnaires eux-mêmes sont bien intégrés dans les stratégies, les gestionnaires se sentiront à la fois plus intégré dans le processus et seront plus à l'aise à mettre en application des recommandations qu'ils ont eux-mêmes faites. Ce qui aura l'avantage de contribuer à l'accélération de l'engagement vers le développement durable des entreprises et la transition vers cette nouvelle forme d'économie tant recherchée.

## CHAPITRE 4 LE CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique qui soutient notre recherche s'articule autour de concepts et théories connus dans le domaine de la gestion. Ce cadre théorique se répartit en trois parties. La 1re partie abordera les concepts clés du sujet. La 2e partie concerne les principales théories existantes. La 3e partie traitera des théories retenues pour la présente recherche.

### 4.1 Définition des concepts clés

La présente recherche porte sur les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable selon la perception des gestionnaires. Les concepts clés qui feront l'objet de définition par la suite sont les suivants : le développement durable, l'engagement des entreprises vers le développement durable, les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable et la perception des gestionnaires.

#### 4.1.1 La Notion de développement durable

La commission de Brundtland définit le développement durable comme « la satisfaction des besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le, 1988). Cette définition est critiquée par certains auteurs comme Desfautaux qui estime que « ni la définition ni le rapport ne présentent des voies d'opérationnalisation du développement durable pour les entreprises » (Allix-Desfautaux & Makany, 2015). En l'état actuel, il n'existe pas de définition consensuelle du développement durable en matière de recherche en science de gestion. Ce qui donne lieu à différentes interprétations tant dans ses définitions que dans ses applications (Mathieu, 2006).

Pour certains auteurs comme Mathieu, le développement durable renvoie à l'idée d'une croissance équilibrée (Mathieu, 2006).



Selon Boiral, la quête de développement durable renvoie à une vision conciliatrice entre les objectifs économiques et environnementaux et d'une exigence de pérennité (Mathieu, 2006).

Selon Martine et Spence, ce concept implique que la rentabilité demeure l'objectif principal de façon à assurer la survie à long terme de la firme, mais que cette rentabilité ne peut être acquise à n'importe quel prix. Le respect de l'environnement, de la société et des hommes est tout aussi important et l'entreprise poursuivant une stratégie de DD se doit de réaliser l'équilibre le plus harmonieux possible entre ces trois dimensions.

Ainsi, il existe plusieurs définitions du développement durable en lien avec les entreprises. Même si celles sont proches, en allant dans le sens de la conciliation entre les trois piliers, pour les besoins de la présente étude, nous retiendrons la définition proposée par Martine et Spence.

Donc, le terme de développement durable dans notre recherche renvoie à toute action, comportement de l'entreprise qui vise un équilibre entre la rentabilité, le respect de l'environnement, de la société et des hommes.

#### 4.1.2 L'engagement vers le développement durable des entreprises

Comme précédemment indiqué, le concept de développement durable tel que défini par la commission de Bruntland offre peu de voies d'opérationnalisation dans les entreprises. Cela a donné lieu à différentes applications du concept de développement durable en entreprise. En effet, l'engagement vers le développement durable peut se traduire de différentes manières. Il peut se refléter à travers la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette forme est assez célèbre dans le monde des entreprises. Pour certains auteurs, la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable entretiennent des relations très étroites et peuvent être utilisés de façon interchangeable (Aggeri & Godard, 2006).

Il existe également le management environnemental, qui peut traduire l'engagement vers le développement durable de l'entreprise. Cette forme peut s'accompagner ou non des normes de certification ISO 14001.

Par ailleurs, l'engagement vers le développement durable des entreprises se traduit par l'idée de performance globale qui consiste en l'intégration des trois pôles du développement durable. Cette forme pose souvent des problèmes d'évaluation de cette performance dite globale.

Dans le cadre de la présente étude, le terme engagement vers le développement durable des entreprises englobe toutes les formes d'expression de développement durable sus indiquées et d'autres encore sans distinction aucune pour autant que ces activités ou actions de l'entreprise aillent dans le sens du développement durable tel que définies plus haut.

#### 4.1.3 Le gestionnaire

Le terme « gestionnaire », selon l'Office québécois de la langue française, renvoie à « une personne qui supervise l'action collective au sein d'un organisme ou d'une entreprise, et qui met en œuvre tous les moyens techniques, humains et matériels disponibles pour atteindre de manière efficace les objectifs organisationnels préalablement fixés » (Office québécois de la langue française, 2017). Cette définition laisse sous-entendre que le gestionnaire est une personne dotée d'un pouvoir, d'une autorité formelle liée à sa fonction à l'intérieur de son organisation.

Dans le cadre de notre étude, la définition fournie par l'Office québécois de la langue française est celle retenue.

#### 4.1.4 La perception des gestionnaires

La perception, l'opinion des gestionnaires revêt une importance particulière dans le monde des entreprises. En effet la théorie entrepreneuriale met en lien le comportement stratégique d'une entreprise et les croyances, visions du dirigeant (Gherib et al., 2009 ; Spence et al., 2007). Cela implique que le gestionnaire a une importante influence sur les orientations que peut prendre l'entreprise. La théorie entrepreneuriale, qui met le gestionnaire au centre, justifie en partie l'orientation adoptée dans la présente étude qui n'est autre que celle de mettre l'accent sur la perception des gestionnaires dans l'identification des déterminants de l'engagement vers le développement durable des entreprises.

#### 4.1.5 Les déterminants

Les déterminants du développement durable renvoient à l'idée de facteurs, d'éléments qui peuvent influencer positivement l'engagement des entreprises vers le développement durable. Dans la littérature existante, allant dans le sens de Wood (1991), Labelle classe les déterminants en trois différentes catégories à savoir les facteurs institutionnels, les facteurs organisationnels et les facteurs individuels (Labelle & St-Pierre, 2010). Les facteurs institutionnels renvoient par exemple la structure de propriété, la localisation, l'internationalisation. Les facteurs organisationnels quant à eux font appel aux éléments comme la taille de l'entreprise, l'innovation, la performance économique, etc. Pour finir, les facteurs individuels concernent l'âge, la formation, le genre, etc.

Cette classification qui a fait école (Labelle & St-Pierre, 2010) dans le domaine de la recherche en gestion est celle que nous retenons pour la présente étude.

#### 4.2 Les théories

Plusieurs théories sont utilisées dans le cadre de l'analyse des comportements des entreprises en matière de développement durable. Les principales théories sont l'approche classique et libérale, la théorie des parties prenantes, la théorie de la dépendance des ressources, la théorie néo institutionnelle et l'approche par les ressources.

##### 4.2.1 La théorie néo institutionnelle

La théorie institutionnelle postule que les entreprises adoptent des comportements des comportements en réponse à des pressions institutionnelles. En effet, ces pratiques viseraient à assurer une certaine légitimité sociale aux entreprises. Ces pressions qualifiées d'« isomorphismes » selon DiMaggio et Powell (1983) peuvent être de trois sortes. Il s'agit d'abord de l'isomorphisme coercitif relatif aux pratiques assorties de sanctions, ensuite de l'isomorphisme normatif relatif à l'adoption de pratiques similaires non assorties de

sanction et l'isomorphisme mimétique qui concerne l'adoption de pratiques d'organisation considérées comme des modèles (Dohou-Renaud, 2009).

#### 4.2.2 La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est une théorie qui permet d'expliquer aussi les comportements des entreprises. Selon cette théorie, les activités des entreprises constituent une forme de contrat entre l'entreprise et tous les acteurs concernés par les décisions prises par l'entreprise. Freeman (1984) qualifie ces acteurs sont qualifiés de « stakeholders », ou encore « parties prenantes » (Spence et al., 2007). Il peut y avoir plusieurs types de parties prenantes. Marquet-Pondeville en identifie quatre notamment les stakeholders réglementaires, défenseurs, de marché et organisationnels (Dohou-Renaud, 2009).

En d'autres termes, la théorie des parties prenantes avance que l'entreprise évolue dans un système social dont les intérêts sont pris en compte dans les décisions de l'entreprise.

#### 4.2.3 Les théories libérales/le positionnement utilitariste

Les théories libérales peuvent servir de cadre de référence dans le cadre de la compréhension des comportements entrepreneuriaux. Ces théories libérales avancent que l'homme est un être opportuniste qui ne vise qu'à satisfaire ses intérêts. Dans ces conditions, l'entreprise est considérée comme un contrat à travers lequel certaines personnes confient des tâches à d'autres personnes dans un but de rentabilité financière (Mathieu, 2006).

Cela signifie que pour les théories libérales, les décisions et comportements de l'entreprise sont guidés par le but ultime de rentabilité financière.

#### 4.2.4 La théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources est amenée par Pfeffer et Salancik dans leur célèbre ouvrage « The external control of organizations: A resource dependence

perspective » en 1978 (Spence et al., 2007). Cette théorie permet aussi d'expliquer l'adoption de comportements dans les organisations. Le postulat fondamental de la théorie de la dépendance des ressources est que la dépendance envers les ressources critiques et importantes influence les actions des organisations. Cette théorie indique aussi que les actions et décisions d'une organisation dépendent de la situation particulière de dépendance dans laquelle se trouve l'organisation. En d'autres termes, les comportements des organisations sont influencés par les agents internes et externes qui contrôlent les ressources critiques et ceux qui contrôlent ces ressources ont plus de pouvoir et le pouvoir influence les comportements (Nienhüser, 2008).

#### 4.2.5 L'approche par les ressources

L'approche par les ressources permet de comprendre les comportements des organisations. Cette approche permet d'évaluer l'engagement des entreprises vers le développement durable et les avantages de cet engagement (Spence et al., 2007). Prôné par Barney, l'approche par les ressources indique que les ressources sont les forces de l'entreprise qui lui permettent de concevoir et de mettre en place des stratégies. En d'autres termes, l'entreprise adopte certains comportements en fonction des ressources dont elle dispose (Barney, 1991). Les ressources de l'entreprise regroupent les capacités, les processus organisationnels, la connaissance, l'information, etc. Aussi, ces ressources peuvent être réparties en trois catégories qui sont : les ressources du capital physique, les ressources du capital humain et les ressources du capital organisationnel.

#### 4.2.6 Les théories retenues pour l'étude

Pour la présente étude, parmi les théories sus indiquées, trois seront retenues à savoir la théorie des parties prenantes, la théorie néo institutionnelle et la théorie entrepreneuriale. Il s'agit d'une approche combinée allant dans le sens de celle préconisée par Boiral (1991). La combinaison de ces trois théories permet d'avoir une vision complète des déterminants de l'engagement vers le développement durable. En effet la théorie des parties prenantes et la théorie néo institutionnelle permettent de prendre en compte les éléments du milieu

qui peuvent influencer le gestionnaire. La théorie entrepreneuriale met la perception du gestionnaire au centre comme cela est voulu à titre d'objectif principal de la présente étude.

## CHAPITRE 5

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Tableau 1: Fiche signalétique des participants

Participant	Domaine	Expérience	Poste	Sexe	Durée des entrevues	Alias	Position de l'entreprise par rapport au développement durable (DD)
1	Industrie de l'aluminium	Plus de 20 ans	Direction générale	M	37 min	Jean	Entreprise engagée vers le DD
2	Vente de biens et services (supermarché)	Plus de 15 ans	Direction des ressources humaines	M	32 min	Pascal	Entreprise en transition vers le DD
3	Vente de biens et services (supermarché)	Plus de 10 ans	Direction générale	M	44 min	Jérôme	Entreprise en transition vers le DD
4	Industrie de construction et de transport	6 ans	Gestionnaire de projet	M	31 min	Paul	Pas de position claire
5	Industrie de l'hôtellerie	7 à 8 ans	Direction générale	M	32 min	Thomas	Pas de position claire
6	Accompagnement des entreprises	Plus de 8 ans	Chargé de projet	M	44 min	Alain	Entreprise engagée vers le DD

Ce tableau présente les caractéristiques des questionnaires qui composaient l'échantillon de recherche.

Tableau 2:Tableau récapitulatif des codes primaires et leur fréquence de citation par les participants

	Codes primaires	Concept de DD	Stratégies	Exigences du DD	Déterminants	Implications du DD	Gestionnaire	obstacles	Priorités de l'entreprise	Hiérarchisation	Spécificités	Pratiq
Participant												
JEAN		oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	non
PASCAL		oui	oui	non	oui	non	oui	non	oui	oui	non	non
JÉRÔME		oui	oui	non	oui	non	oui	non	non	oui	non	non
PAUL		oui	oui	non	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	non
THOMAS		oui	oui	non	oui	non	oui	non	oui	oui	oui	oui
ALAIN		oui	oui	non	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	oui

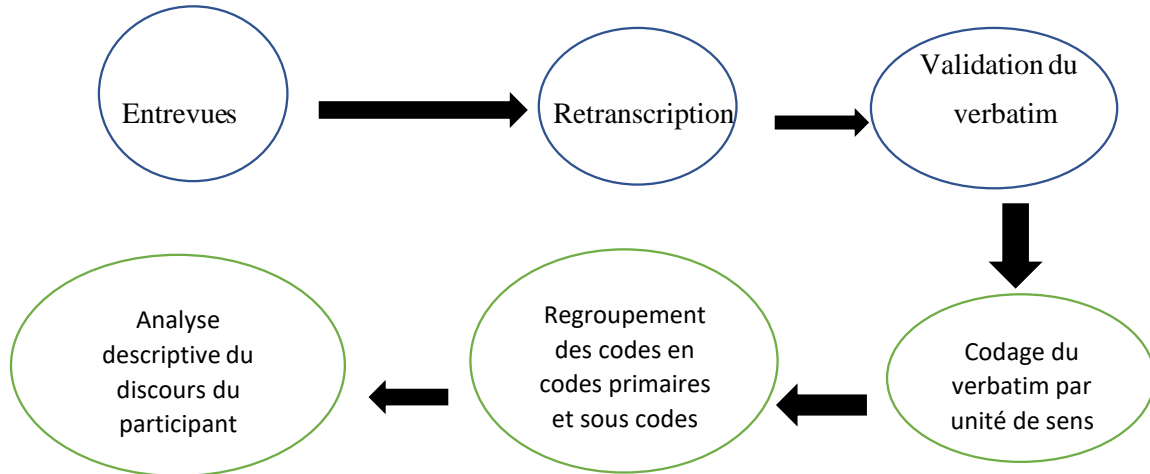


Ce tableau présente les différents codes primaires et leurs fréquences de citation par les participants. La mention « oui » dans une intersection de ligne et colonne signifie que la participant de la ligne a, dans ses propos, abordé le code primaire cité en colonne.

## 5.1 Processus d'analyse des données

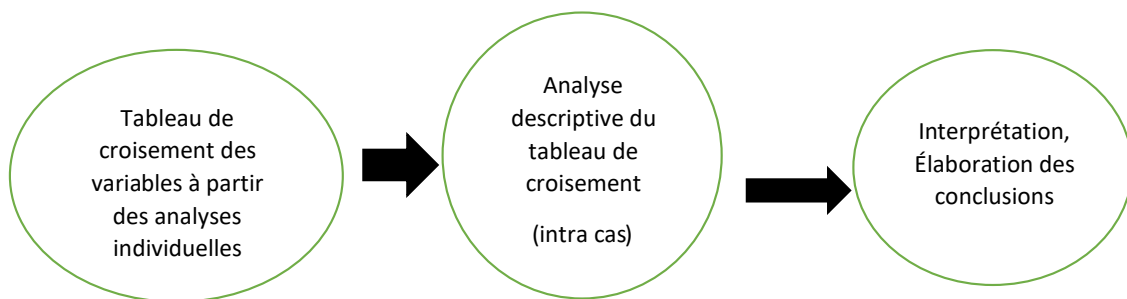
### 5.1.1 Processus de traitement individuel des entrevues

Figure 1: Processus de traitement individuel des entrevues



### 5.1.2 Processus de traitement croisé des entrevues

Figure 2: Processus de traitement croisé des entrevues



Les résultats sont présentés en fonction des codes primaires faits à la suite de la deuxième opération de codage.

Les entrevues réalisées ont permis d’atteindre le niveau de saturation théorique déjà à partir de la 4<sup>e</sup> entrevue. Les entrevues 5 et 6 ont été menées pour valider ce niveau de saturation théorique.

Ainsi, il sera question du concept de développement durable, les stratégies, la place du gestionnaire, les déterminants, les obstacles et la hiérarchisation des déterminants du développement durable proposés par les participants.

## 5.2 Le concept de DD

Lors des entrevues, les participants ont abordé le concept de développement durable en se référant à certaines notions qui sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Tableau des notions rattachées au développement durable

Participant	Long terme	Équilibre	Défi
JEAN	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
PASCAL	<b>X</b>	<b>X</b>	
JÉRÔME		<b>X</b>	
PAUL		<b>X</b>	
THOMAS	<b>X</b>	<b>X</b>	
ALAIN	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

### 5.2.1 Le développement durable comme concept impliquant le long terme

La plupart des gestionnaires interviewés ont intégré la notion de long terme dans l’expression de leurs perceptions du développement durable. La majorité des gestionnaires perçoivent le développement durable comme un concept impliquant la prise en compte du long terme.

Le long terme a été évoqué dans deux sens distincts, mais proches.

Le 1er sens dans lequel le long terme intervient selon les participants est que le développement durable représente un investissement à long terme dans les entreprises en opposition à la vision à court terme. Pour ces participants, le développement durable et la vision à court terme seraient peu compatibles. C'est ce que JEAN énonçait dans les termes suivants : « Oui absolument, à (court terme), c'est plus difficile, mais pas impossible, mais c'est plus difficile parce que notre marge d'ajustement, la fenêtre d'opportunité qu'on se donne à ce moment est rétrécie d'autant et puis donc bâtir un plan d'action là-dessus et en arriver à des résultats qui sont censés, qui sont logiques, qui sont mesurables et tout ce que l'on veut, c'est plus complexe, c'est certain... » **JEAN**.

Le 2e sens dans lequel le long terme est énoncé par certains participants est que le développement durable impliquerait la prise en compte des besoins des générations futures. PAUL fait partie de ceux qui allaient dans ce sens. À cet effet, il a tenu les propos suivants :

« ... Bah développement durable là euh moi euh c'est de penser aux... la 1re chose qui me vient à l'esprit je ne sais pas si c'est exact, mais euh... c'est de penser aux générations futures, d'essayer de ne pas faire comme nos prédécesseurs, de toujours s'améliorer euh... pour de euh... rendre cela équitable puis durable » **PAUL**.

Cette vision du développement durable en lien avec le long terme se rapproche de la définition du développement durable donnée lors de la Commission de Brundtland. Le développement durable y est présenté comme suit : « la satisfaction des besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le, 1988).

### 5.2.2 Le développement durable comme quête d'équilibre

La quasi-totalité des gestionnaires avance que le développement durable implique la notion d'équilibre. En effet, le développement durable est admis comme un développement tenant compte de plusieurs aspects à la fois dont les principaux sont le social, le financier et l'écologique. Cette vision est adoptée par la plupart des participants. Cette perception du

développement durable avait été énoncée déjà dans la littérature existante par Capron et Quairel. Ces auteurs définissent le développement durable comme « le développement durable est celui qui allie prospérité économique, justice sociale et qualité environnementale. » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

La majorité des participants mentionnent la notion d'équilibre dans le cadre du concept de développement durable. Selon la perception des participants, le développement durable renvoie à l'idée d'équilibre entre les aspects financiers, sociaux et écologiques. Ainsi la plupart des gestionnaires interviewés mentionnent que le développement durable implique la recherche d'un équilibre satisfaisant entre ces trois principaux piliers dans les activités de l'entreprise. Par exemple, dans un projet, l'entreprise doit veiller à la fois à la rentabilité financière du projet, au respect des normes sociales tout en s'assurant que l'environnement soit respecté et protégé. Parfois, les entreprises sont appelées à faire des comparaisons entre les avantages et les inconvénients d'un projet dans le cadre de cette recherche d'équilibre. JEAN exprimait une telle idée en ces termes : « on fait les évaluations de projet, de se poser la question sur lesquels seront les impacts éventuels sur... de mon projet, de mon initiative dans mon environnement qu'ils soient immédiats ou plus larges à l'analyse on constate que les impacts négatifs sont moins importants que les enjeux positifs au niveau de l'alimentation et tout ce qu'il en faut, puis à contrario on va se demander pourquoi on fait un projet de développement durable ou d'exploitation de ressources naturelles alors que toute évidence on n'en a pas besoin, puis on peut trouver des ressources énergétiques différentes, distinctes pour faire le boulot sans créer les mêmes préjudices si je peux dire... » **JEAN**.

### 5.2.3 Le développement durable comme un défi

Certains participants interviewés mettent en lien le fait que le DD représente une quête d'équilibre et le fait qu'il représente également un défi. En effet, les participants soutiennent que le développement durable est un défi, un enjeu complexe du fait qu'il requiert de la part des entreprises la mise en jeu de plusieurs aspects parfois difficilement conciliables.

ALAIN relatait cette situation en ces termes : « c'est sûr que c'est un défi, ti moi-même je ne me cantonne pas, ti moi j'étudie les modèles de développement durable, il y en a qui vont rajouter la dimension culturelle, la dimension politique, la dimension technologique, la dimension territoriale, la dimension temporelle, la dimension euh... fait qu'on va dire le plus connu, ce sont ces trois dimensions-là, mais il y en a d'autres ti nous à la chaire éco conseil ici, nous on a développé une grille avec des outils, on a 7 dimensions dans le développement durable, fait que quand tu as un projet tu l'analyses selon sa dimension écologique, sociale, économique, de gouvernance, éthique, même au niveau des valeurs de l'organisation portées dans le projet, culturelle, territoriale..... » **ALAIN**.

### 5.3 Stratégies de développement durable

Au titre des stratégies, les participants ont énoncé la stratégie collaborative, le fait d'agir en amont, le travail en équipe et les techniques graduelles.

Tableau 4: Tableau des stratégies relevées par les participants

Participants	Stratégie collaborative	Agir en amont	Travail en équipe	Techniques graduelles
JEAN	<b>X</b>	<b>X</b>		
PASCAL	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
JÉRÔME	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
PAUL				
THOMAS	<b>X</b>			
ALAIN	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Les gestionnaires interviewés ont énoncé plusieurs stratégies selon leurs perceptions qui peuvent faciliter l'adoption des mesures de développement durable. Les stratégies énoncées par les gestionnaires sont la stratégie collaborative, le fait d'agir en amont, le travail en équipe et les techniques graduelles.

### 5.3.1 La stratégie collaborative

Selon la plupart des participants, la collaboration entre les acteurs concernés est la meilleure stratégie pour faciliter l'adoption des mesures de développement durable en entreprise. Au soutien de leur idée, les participants expliquent que le développement durable est un concept qui intéresse plusieurs acteurs que ce soit à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. Il est donc important, voire nécessaire, qu'il y ait une collaboration entre tous ces acteurs afin de trouver des compromis.

Ainsi, **JÉRÔME** relevait ceci : « Oui, euh... pour ça, il faut que chaque partie soit euh comment je peux dire ça, il faut qu'ils soient ouverts, ouverts dans un sens que, il ne faut qu'il y ait de section cachée, c'est pourquoi, la démarche est participative. C'est pour dire que chaque personne se met comme à nu, ce n'est pas je vais dire ça, et je vais garder telle information pour moi, c'est-tu vide tout sur la table, tout le monde dit tout au complet puis on dit ok. Ça ce sont tes objectifs, ça, ce sont les miens, entre les deux-là, on peut trouver un compromis pour qu'on travaille... » **JÉRÔME**.

Dans le même sens, Y mentionnait ce qui suit : « Et c'est là qu'entre en jeu toute la dynamique de la compréhension, de l'interprétation, de la collaboration, de la conciliation qui est requise entre toutes les parties prenantes d'un tel projet... » **JEAN**.

### 5.3.2 Agir en amont

Les participants relèvent aussi la stratégie selon laquelle il faudrait agir en amont dans les entreprises dans le cadre de l'adoption des mesures de développement durable. Selon les propos des participants, le fait d'agir en amont signifie que les entreprises ont des mesures de développement durable prévu dans leur planification et non pas agir en réaction. Les participants expliquent que cette manière de fonctionner facilitera l'adoption des mesures de développement durable en entreprise.

JEROME soutient dans ce cadre ce qui suit : « Actuellement on ne peut pas refaire la cantine, mais comme on le fait, mais là, je ne suis pas fou, je vais examiner les possibilités

à explorer puis dire bin, genre je peux-tu enlever les plastiques au complet, je peux-tu remplacer les emballages ? ... » **JÉRÔME**.

### 5.3.3 Le travail en équipe

Le travail collectif ou encore travail en équipe est cité comme une technique, une stratégie de travail dans le cadre du développement durable en entreprise. Selon les idées énoncées par les participants, pour que les mesures de développement durable soient adoptées, il est important, voire nécessaire, de travailler en équipe avec des personnes de différents horizons. En fait, les participants soutiennent qu'une équipe hétérogène serait nécessaire pour traiter les questions de développement durable puisque le développement durable est un concept qui peut toucher plusieurs aspects et mettre en jeu différents intérêts. Le travail en équipe permettrait de faciliter la mise en œuvre des mesures de développement durable en entreprise en misant sur l'intelligence commune.

PASCAL, donnait un exemple de cela en ces termes : « Ouiaais, mettons, je vais te donner un exemple plus petit. Mettons là que, ce sera le fun dans la cafétéria qu'on fasse des plats aussi pour emporter, mais avec des plats massons, mais moi là j'ai déjà l'idée, on s'entend là, c'est juste une idée, mettons que c'est le comité qui a l'idée, je te donne là un exemple fictif, mettons là que MP, DG, qui a une idée, qui dit hey, ce serait une bonne idée des salades en peau Masson là, j'ai été à Montréal la fin de semaine, j'ai vu ça et c'est qu'on va mettre à la cafétéria, MP rencontre JP, qui lui aussi est responsable de la production cantine puis, il dit JP, peux-tu faire du développement, JP dit oui, je rencontre JR, puis il dit oui, on rencontre les employés puis on leur dit maintenant on fait des salades dans les plats Masson, je te promets qu'ils ne se feront pas les salades dans les peaux Masson, puis quand les salades en peaux massons seront en place là, il va avoir un flop, la publicité ne se fera pas, les gens vont être en maudit puis ça ne s'opèrera pas, finalement là, il va avoir des dump..., la salade va être..., les gens, écoute les gens c'est pratiquement comme un sabotage qui arrive. Mais maintenant on fait une tout autre chose, MP va à Montréal, MP voit des salades en plats Masson, MP prend une photo, MP envoie cette photo au comité, dit je ne sais pas ce que vous en pensez, mais regarder cette photo, dites-moi ce que vous en pensez. Le comité dit, que la photo est belle, ça me tenterait de manger cette salade, le comité monte



comme par priorité comme n'importe qui, si c'est prioritaire ou pas, la préparation de cette salade, et si c'est prioritaire, et le comité met en place la salade, la salade va fonctionner elle va être vendue, et chaque personne qui ont participé vont dire c'est notre idée, quand c'est l'idée de MP, non-faillite, c'est ça un développement, un développement tout seul ça plante, un développement en équipe, tout le monde met l'épaule à la roue puis, puis il opère. Ti un développement tout seul là, ça prend une semaine, c'est mis en place, puis tout plante, puis en plus il y a de la colère, il y a de la chicane, il y a des conflits de travail... un développement en équipe là, ça prend un mois, deux mois, trois mois, mais quand là, il est sur place là, il marche, puis c'est durable. ... » **PASCAL**.

Y indiquait que le travail en équipe permet aussi de contourner le problème de complexité que pose l'application du développement durable en entreprise. Il relevait ceci : « c'est pourquoi nous on préconise dans nos outils de développement durable d'asseoir des équipes ensemble, au lieu de faire porter ça par une personne parce qu'ils ont forcément une capacité et une vision limitée, puis ce n'est pas péjoratif là, ensemble on a une vision plus complète de la situation, fait que je pense que gérer en équipe avec des représentants de divers horizons, des gens qui connaissent plus les enjeux sociaux, d'autres plus les enjeux écologiques, d'autres plus les enjeux économiques, d'autres plus les enjeux de gestion, ça doit être une équipe qui est capable d'avoir une vision globale du projet, si les processus de dialogue sont bien encadrés pour éviter que le gestionnaire ou l'économiste prenne toute la place, je pense qu'on arrive à contourner le problème de la complexité... » **ALAIN**.

#### 5.3.4 Les techniques graduelles

Certains participants pensent que l'engagement des entreprises vers le développement durable se fait de manière graduelle. Ces participants soutiennent que l'engagement vers le développement durable ne peut se faire d'un trait.

X explique ainsi ce qui suit : « faut pas faire un virage pour faire un virage, faut enlever les emballages et autres, mais ti pourquoi ces produits sont là, c'est pour offrir des services aux gens pour qu'ils puissent manger et autres, tout ça au complet, mais ti je peux

te dire, il faut faire un virage, mais ti tu vas le faire graduellement, tu vas mettre en place des techniques... » **JÉRÔME**.

Les participants révèlent également qu'il faut une démarche progressive, de la graduation dans les efforts des entreprises vers le développement durable. Les entreprises passent par plusieurs étapes selon un certain cycle.

ALAIN traduit cette idée en ces termes « Moi je pense qu'une entreprise qui décide de prendre ce virage-là va passer à travers différents stades dans sa maturité en termes de développement durable puis euh ti ils vont commencer par être réactif, ti ils vont commencer à réagir à des situations qui euh, puis après ça ils vont tomber dans une phase d'amélioration continue, ok on a fait un bout, qu'est-ce qu'on peut faire de plus, je pense qu'on ne devient pas du jour au lendemain proactif, faut apprivoiser tranquillement le concept, qu'est-ce que c'est, qu'est-ce que ça fait, qu'est-ce que ça peut avoir comme impact, qu'est-ce qu'on peut utiliser comme outil, quand on en voit la pertinence on tombe dans une approche qui est plus proactive... ok puis à un certain moment on a le besoin, puis on dit je pense que je peux faire ça, j'ai besoin de tel outil, je pense que souvent il y a une progression. ... » **ALAIN**.

#### 5.4 Le gestionnaire

Relativement aux gestionnaires, les résultats mentionnent son rôle crucial, la proactivité, la nécessité de compréhension du concept et ses valeurs.

Tableau 5: Tableau relatif des caractéristiques du gestionnaire

Participant	Rôle crucial	La proactivité	Compréhension/ Connaissance du concept	Valeurs
JEAN	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
PASCAL	<b>X</b>		<b>X</b>	
JÉRÔME	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
PAUL	<b>X</b>			<b>X</b>
THOMAS	<b>X</b>	<b>X</b>		
ALAIN				<b>X</b>

#### 5.4.1 Rôle crucial

Concernant la place du gestionnaire dans les stratégies de développement durable au sein des entreprises, la plupart des participants soutiennent que le rôle des gestionnaires est crucial, clé, prépondérant. Tous ces qualificatifs, énoncés par les participants renvoient au rôle fondamental du gestionnaire.

JEROME expliquait ainsi que : « ... (la place du gestionnaire), elle est primordiale, dans le sens que, ti le gestionnaire c'est décisionnel, de pouvoir prendre les décisions, ti c'est lui qui décide de prendre le virage pour tel produit... » **JÉRÔME**.

Selon les participants, le gestionnaire est un acteur majeur, il est le facilitateur de la mise en œuvre des pratiques de développement durable en entreprise.

Y soulignait dans ce sens ce qui suit : « moi je dis souvent si tout le monde s'engage sauf la direction, on va dans un mur, les dirigeants dans l'organisation, ils ont un rôle important.

Le gestionnaire a un rôle de transmission entre la volonté des dirigeants et l'application terrain donc la mise en œuvre ; le rôle des gestionnaires, c'est un rôle vraiment clé, je pense que le rôle des gestionnaires est crucial, je pense que c'est un rôle assez crucial. Tout le monde a son rôle à jouer dans l'organisation, mais c'est sûr que les gestionnaires ont un rôle important aussi... » **ALAIN**.

#### 5.4.2 La proactivité

Les participants indiquent que les gestionnaires, capable de jouer pleinement son rôle dans un contexte de développement durable sont des personnes proactives et alertes. Selon les participants, la proactivité dans ce contexte signifie que le gestionnaire est capable d'identifier en amont des mesures à mettre en place ; il doit être capable de se projeter et de prendre des mesures à l'avance.

X disait à propos du gestionnaire que : « donc déjà même avant que les gens nous soulèvent les drapeaux en nous disant je crois qu'on risque d'avoir des problèmes, on a déjà un

élément de solution à proposer en tout état de cause et avoir l'intelligence encore une fois... » **JEAN**

#### 5.4.3 La compréhension

Aussi, les participants estiment que le gestionnaire dans un contexte de développement durable en entreprise doit avoir une idée éclairée et une bonne compréhension du concept de développement durable. En effet, selon les données, il est important que le gestionnaire comprenne bien le concept de développement durable en ce sens qu'il a la charge d'identifier les parties prenantes intéressées.

PASCAL, à ce propos notait que : « Il faut selon moi là, on appelle ça là..., il faut identifier les parties prenantes, ça peut être des gens qui ont l'intérêt de..., ou ça peut être des clients ou ça peut être des..., chaque personne que ça peut toucher... » **PASCAL**.

« D'abord il faut bien identifier les éléments problématiques et les moyens qui sont requis pour tout ça... » **JEAN**.

En outre, les participants indiquent qu'il revient aussi au gestionnaire d'apprécier les avantages et inconvénients les risques d'un projet par exemple afin de tenir compte des exigences de développement durable.

Y traduisait cette idée comme suit : « il (le gestionnaire) sera à mesure de bien identifier les joueurs, les parties prenantes encore une fois, avec lesquelles il doit composer, avec lesquelles on doit faire la démonstration que notre projet tient la route, puis comment d'entrer de jeu on peut être à mesure d'identifier à priori des éléments qui peuvent être dérangeants, qui peuvent avoir un impact et donc déjà même avant que les gens nous soulèvent les drapeaux en nous disant je crois qu'on risque d'avoir des problèmes, on a déjà un élément de solution à proposer en tout état de cause et avoir l'intelligence encore une fois de dire écouter c'est très philosophique et ésotérique ce que je suis en train de dire, mais en arriver éventuellement à dire ce projet-là finalement avec la compréhension j'en ai maintenant parce que j'avais une ouverture d'esprit, je ne crois pas que ce soit le bon projet pour mon entreprise... » **JEAN**.

#### 5.4.4 Les valeurs

Les valeurs du questionnaire ont été aussi relevées par les participants. Selon les résultats des entrevues, certains participants indiquent que les valeurs du questionnaire dans un contexte de développement durable influencent l'adoption des mesures de développement durable en entreprise.

**JÉRÔME** notait dans ce sens ce qui suit : « ... C'est-à-dire, quelqu'un qui n'a pas la cote environnement, c'est une personne que l'environnement ce n'est pas important pour lui, il y a d'autres pour qui cela est très important, mais ti dans une organisation tu dois. »

**JÉRÔME.**

Aussi, quelques participants indiquaient que le questionnaire en contexte de développement durable doit faire preuve d'ouverture d'esprit, d'acceptation des positions des autres d'éthique de dialogue.

JEAN précisait à cet effet ce qui suit : « c'est de démontrer la bonne foi et l'ouverture d'esprit, et puis en arriver, à essayer d'avoir l'adhésion de l'autre côté... » **JEAN.**

Dans le même sens, ALAIN soutenait aussi que « ça prend une éthique du dialogue aussi, il faut apprendre à parler, à respecter les opinions des autres, à s'ouvrir à ce que les autres amènent, ça s'est lié aux valeurs aussi » **ALAIN.**

#### 5.4 Les déterminants

Les participants interviewés ont cité plusieurs déterminants /éléments /facteurs qui selon eux qui influencent l'engagement des entreprises vers le développement durable. Ces facteurs sont l'éducation, les incitatifs financiers, la formation, la sensibilisation, les valeurs, les pairs, le leadership, la volonté politique, la pression des acteurs et l'influence des jeunes générations et la volonté de la direction.

Il convient de passer en revue chacun de ses facteurs afin de cerner le sens que les participants leur donnent. Ces éléments sont cités par ordre d'importance dans le sens qu'ils sont classés du plus cité lors des entrevues au moins cité.

Tableau 6: Tableau récapitulatif des déterminants cités

Participant	Éduc .	I F	F	V	Inf . p	Vté . po.	Pr.Ac t	Je.ge n	Lead .	Vlté . dir	Sensib
<b>JEAN</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>
<b>PASCAL</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>		
<b>JÉRÔME</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>			<b>X</b>	
<b>PAUL</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	
<b>THOMAS</b>			<b>X</b>								<b>X</b>
<b>ALAIN</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		

#### 5.4.1 L'éducation

Selon les propos des participants, l'éducation est un facteur, déterminant important dans le cadre de l'engagement des entreprises vers le développement durable. Par éducation, les participants font référence aux valeurs transmises dans le cadre familial dès le bas âge.

Les participants indiquent que le fait d'avoir reçu une éducation pro développement durable en bas âge crée des prédispositions favorables du côté du gestionnaire qui sera naturellement, à l'âge adulte dirigé vers les démarches de développement durable. JEAN expliquait cette idée en ces termes : « De façon générale, les gens évoluent normalement, mais des fois il faut en faire un petit peu plus et le petit peu plus va faire la différence, c'est un ensemble là, c'est une éducation perpétuelle... » **JEAN**.

#### 5.4.2 Les incitatifs financiers

Les incitatifs financiers sont considérés comme des facteurs d'engagement des entreprises vers le développement durable. Par incitatif financier, les participants font allusion aux subventions que celles-ci proviennent des autorités publiques ou de fonds d'investissement ou encore à l'interne de l'entreprise au niveau des actionnaires. L'aspect financier est un

élément très important pour tout type d'entreprise selon les participants. Il servirait de catalyseur des entreprises dans les démarches de développement durable.

PAUL expliquait cette idée en ces termes : « C'est sûr que s'il y avait des euh... incitatifs /des pénalités, ça inciterait plus les entreprises à prendre le tournant du développement durable... » **PAUL.**

Cela signifie qu'en l'absence du volet financier, cela peut être handicapant pour l'entreprise dans sa marche vers le développement durable tel que ALAIN l'explique en ces mots : « Euh je pense que ceux qui ont un impact sur le portefeuille ont un impact plus important, je pense que dépendamment du type d'organisation... fait que moi je pense que ça vient du portefeuille il y a une sensibilité particulière. » **ALAIN.**

#### 5.4.3 La formation

Selon les données fournies par les participants, la formation figure en bonne dans les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable selon les participants.

Par formation, les participants se réfèrent à la fois à la formation académique et à la formation en milieu professionnel. Pour la formation académique, les participants indiquent que l'intégration des programmes favorisant la compréhension des enjeux de développement durable à tous les niveaux dans les écoles permettra d'amorcer et d'aider à l'adoption des mesures de développement durable.

JEAN expliquait cette réalité comme suit : « je pense bien qu'au niveau de la formation, des études, primaire, secondaire et tout bas il y a maintenant des cours d'écologie... » **JEAN.**

Pour ce qui est de la formation professionnelle, elle renvoie à la formation continue en entreprise. Encore désignée par renforcement positif selon les participants, la formation continue contribuerait à aider les entreprises dans la démarche vers le développement durable. La formation continue renvoie aux formations, aux rappels qui s'étalent tout le temps et qui permettent aux gestionnaires /aux entreprises de s'ajuster, d'apprendre sur le concept en fonction de leurs besoins et contextes.

THOMAS mentionnait ceci : « le coaching ou la formation ou les special refresh, c'est-à-dire de temps en temps faire des petites formations de rappel, quelqu'un qui travaille

depuis longtemps, lui indiquer comment bien faire les affaires, ou lui indiquer quelque chose, chaque jour chaque instant, ça, c'est du développement durable... » **THOMAS**.

#### 5.4.4 Les valeurs

Les participants ont identifié les valeurs comme des facteurs déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable. Pour eux, l'influence des valeurs agissent en ce sens que si les personnes au sein des entreprises ont des valeurs pro développement durable, ils seront susceptibles de transposer ces valeurs dans leurs milieux entrepreneuriaux.

**ALAIN** notait ainsi que : « souvent les valeurs vont juste être là, mais ne vont pas s'exprimer dans le cadre du travail, dans le cadre de l'entreprise, c'est peut-être là que le déclic va se faire, ti je suis une personne respectueuse, je suis une personne attentionnée, je suis une personne responsable, in là, je pense que je peux transposer cela dans mon organisation .... » **ALAIN**.

#### 5.4.5 L'influence des pairs

Les participants ont noté également l'influence de l'entourage notamment des pairs pros l'engagement des entreprises vers le développement durable. Les pairs représentent ici les amis, les proches, l'entourage selon les dires des participants. Il peut s'agir de proches en dehors du travail ou de proches dans le milieu de travail. L'idée relayée par les participants est que les hommes sont des êtres grégaires et dans ces conditions la vision de leurs proches entours impacte directement leur vision notamment en matière de sensibilité aux enjeux de développement durable. Cela revient à dire selon les données fournies par les participants, que si les proches entours des personnes sont favorables ou non au développement durable, les personnes en entreprise iront dans le même sens que celui de leurs proches, et ce en matière de sensibilité au développement durable.

**JÉRÔME** soutenait que : « Oui, ils vont se faire éduquer par leurs propres employés, qui sont plus jeunes... » **JÉRÔME**.



ALAIN relevait à ce propos ce qui suit : « Ti c'est sûr qu'il n'est jamais trop tard, mais c'est sûr que notre milieu dans lequel on grandit, les gens qu'on côtoie, cela va beaucoup, beaucoup jouer sur notre sensibilité aux enjeux sociaux et environnementaux... » **ALAIN**.

#### 5.4.6 La volonté politique

La volonté et le choix politique d'encourager les initiatives de développement durable ont été énoncés par les participants. Par volonté politique, les participants font allusion à la direction, la position des autorités politiques relativement aux initiatives de développement durable. Selon les données issues des entrevues, l'option choisie par les autorités politiques relativement au concept de développement durable peut influencer l'engagement des entreprises vers le développement durable.

PAUL indiquait ainsi que : « Si le gouvernement le fait, on a pas le choix que de suivre, ti si ça vient d'en haut là. » **PAUL**.

Y rajoutait à ce propos ceci : « Ouais, je pense que le gouvernement ti à miser sur une approche volontaire là au Québec là, mais ti on voit que cette approche a vraiment ses limites.... » **ALAIN**

#### 5.4.7 La pression des acteurs

Plusieurs facteurs énoncés par la plupart des participants peuvent être regroupés dans la catégorie « pression des acteurs » pertinente, concernés.

Les acteurs dont l'influence est déterminante dans l'engagement des entreprises vers le développement durable selon les participants sont de plusieurs types. Les participants citent ainsi les parties prenantes, la clientèle, les actionnaires, les employés, la communauté, etc. ALAIN mentionnait ainsi à ce propos que : « Ça peut être plein de choses, ça peut être l'interne, ça peut être des valeurs, moi je le vois souvent des valeurs dans les entreprises, les valeurs des dirigeants, des gens qui se disent non moi je veux apporter plus à la société. Moi je considère que j'ai un rôle social, que j'ai une responsabilité au niveau de l'environnement, fait que ça peut être des valeurs, ça peut être des pressions à l'interne aussi, pression des actionnaires, pression des employés, pression des syndicats... » **ALAIN**.

Un autre participant (JÉRÔME) allant dans le même sens rappelait ce qui suit : « Je pense que c'est euh collectivement qu'il faut que ça soit fait, je pense qu'il faut s'asseoir et discuter, 1 c'est bon, mais la force c'est le groupe, si la population embarque au complet, tout le monde embarque, in de sa tout va virer, mais ti c'est dur de tirer une roue quand c'est une personne ou quelques personnes, mais ti on s'entend qu'au Québec, en ce moment, on est beaucoup environnement, recyclage, etc ti plus ça va, plus la population veut avoir le moins de déchets possibles, automatiquement les entreprises vont virer parce qu'ils ne veulent pas perdre leur clientèle, ti tout le monde va virer, le gouvernement qui va faire des mouvements, tout va suivre, je pense... » **JÉRÔME.**

#### 5.4.8 Enjeu générationnel/jeunes générations

Les participants interviewés ont fait état d'en enjeu générationnel dans l'adoption des mesures de développement durable dans les entreprises. La question de l'enjeu générationnel selon les participants signifie que les jeunes générations sont plus ouvertes aux mesures de développement durable du fait que le développement durable lui-même est relativement un concept récent. Ainsi, les jeunes seraient plus à l'aise, empreints à adopter des mesures de développement durable.

PAUL soutient que : « un changement générationnel qui va se produire. Quand les gens de mon âge vont prendre les rênes, ils vont inévitablement prendre les rênes des entreprises dans une coupe d'années, c'est là que ti nous autres on a été éduqué avec une mentalité écologique... » **PAUL.**

Toutefois à ce propos, un autre participant (ALAIN) relève qu'il ne faut pas généraliser l'enjeu générationnel. Selon ces participants, le développement durable peut être adopté par des personnes de tout âge. Il reconnaît l'existence d'un enjeu générationnel, mais qui selon lui ne devrait pas être généralisé. Il estime que : « ça peut arriver à tous les âges aussi, mais il y a un enjeu générationnel aussi, ti on baigne, les plus jeunes générations baignent dans de l'information sur l'état de la planète depuis qu'ils sont tout petits puis on voit encore qu'il y a des gens d'autres générations qui ont du mal à croire que la situation est telle qu'on

la présente, in non c'est pas si pire, in non on va être capable fait que ti il y a ca mais je ne généraliserais pas à des enjeux générationnels. ... » **ALAIN**.

#### 5.4.9 Le leadership

Certains participants ont mentionné le leadership au titre des déterminants du développement durable. Les participants qui ont abordé le leadership préconisent le leadership horizontal dans le cadre des mesures de développement au lieu du leadership hiérarchique c'est-à-dire un leadership basé sur la collaboration. Selon les participants, le leadership horizontal permettrait d'ouvrir des discussions, des dialogues afin de résoudre des problèmes que soulève parfois l'adoption des mesures de développement durable et rendrait par la même occasion le développement durable plus populaire.

Cet aspect est précisé par ALAIN en ces termes : « moi personnellement je suis de l'école de la participation, de la collaboration, de... fait pour moi c'est une condition du développement durable, ça permet d'embarquer plus de monde dans le bateau aussi, d'aller plus loin... » **ALAIN**.

#### 5.4.10 La volonté de la direction

Certains participants lors des entrevues ont indiqué que la volonté de la direction au sein des entreprises est également un catalyseur des entreprises dans l'adoption des mesures de développement durable. Par volonté de la direction, dans un contexte de développement durable, les participants ont fait référence au choix clair et adéquat, prononcé de la haute direction de l'entreprise à vouloir s'engager vers des pratiques de développement durable. Les participants qui ont adopté ce point de vue indiquent qu'en ayant une position claire pro développement durable, la haute direction aiderait, mettrait les moyens pour adopter ces mesures. Cet aspect est très important selon eux. Ils le précisent en ces termes : « mais ti dans une organisation tu dois..., ti l'organisation doit donner un signal clair à tout le monde, MAGE doit faire un virage vert, donc tout le monde, bai, on travaille maintenant en concert pour porter le projet le plus possible... » **JÉRÔME**.

En plus, ALAIN indique que l'organisation dans ce contexte doit agir de façon cohérente avec sa volonté ou ses valeurs affirmées tel que suit : « si l'entreprise agit de façon cohérente avec ces actions-là, c'est important aussi, ti SNC Lavalin maintenant peut ben dire la

transparence, l'intégrité puis la responsabilité, c'est leurs valeurs, c'est leurs valeurs, fait que là reste que s'ils n'agissent pas de façon cohérente avec ces valeurs-là, surtout avec ça là, c'est contradictoire » **ALAIN**.

#### 5.4.11 La sensibilisation

La sensibilisation a aussi été relevée comme un facteur pouvant aider à l'adoption des mesures de développement durable dans les entreprises. La sensibilisation dans ce sens, selon les participants consisterait à faire la promotion du concept, de sorte à le vulgariser. Cela a pour effet de faire connaître le concept de développement durable et faciliterait ainsi la tâche pour l'adoption des mesures en entreprise.

JEAN soutenait à cet effet ce qui suit : « donc si on est sensibilisé à ça, d'entrée de jeu, pour nous ça va devenir naturel d'avoir cette préoccupation-là quand on va faire une planification, quand on va faire un plan d'affaires, le plan écologique va prendre toute son importance et on ne va pas le pousser su revers de la main, ou le mettre sur le tapis, on va faire l'effort logique... donc il faut cultiver cela, donc il faut dans son milieu, dans son environnement avoir été sensibilisé à cela, à cette dimension... » **JEAN**

#### 5.5 Les obstacles

Les gestionnaires ont relevé certains éléments, qui peuvent freiner l'engagement des entreprises vers le développement durable.

Tableau 7: Tableau des obstacles au développement durable

Participant	Réticence	Non compréhension	Non atteinte	Enracinement des anciennes Habitudes
JEAN	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
PASCAL				
JÉRÔME				
PAUL	<b>X</b>			<b>X</b>
THOMAS				
ALAIN		<b>X</b>	<b>X</b>	

Lors des entrevues, les gestionnaires ont révélé certains éléments comme étant des obstacles à l'engagement des entreprises vers le développement durable. Ces obstacles sont la réticence des personnes, la non-compréhension/non-éducation, la non-atteinte des objectifs (dédouanement) et l'enracinement des anciennes habitudes.

#### 5.5.1 La réticence

Les participants indiquent que les personnes en entreprise font souvent preuve de réticence face à l'adoption des mesures de développement durable. Les participants expliquent que cette réticence est dû au fait que les mesures de développement durable sont perçues seulement comme des charges et non des revenus ou encore comme des coûts évités. ALAIN traduit cette idée en ces termes : « fais que oui il y a une contribution manifeste et surtout une difficulté à faire valoir ces mesures-là économiquement... » **ALAIN. JEAN** soutenait dans le même sens ce qui suit : « C'est toujours une petite une paresse intellectuelle, une paresse de toute sorte, qui fait en sorte de dire pourquoi je devrais faire ça, pourquoi, c'est quoi l'avantage de ça, on ne le perçoit pas naturellement... » **JEAN**. Cette vision du développement durable a, selon les dires des participants a des effets inhibiteurs sur l'adoption des mesures de développement durable. Les personnes ont l'impression que l'adoption des mesures de développement durable ne serait pas bénéfique pour l'entreprise surtout dans un contexte de compétitivité tel que celui dans lequel évoluent les entreprises.

Cette manière de penser se rapproche de celle des tenants du lien négatif entre la protection de l'environnement par exemple et la productivité de l'entreprise. Ces derniers soutiennent les mesures de développement durable notamment de protection de l'environnement représentent des coûts pour l'entreprise et baissent donc sa productivité. Vision à laquelle s'oppose Porter et d'autres auteurs pour qui les mesures de protection de l'environnement dans le contexte entrepreneurial peut constituer des avantages comparatifs (Porter & Van Der Linde, 1995b).

Selon lequel les mesures de développement durable contribueraient à baisser la compétitivité, courant auquel s'oppose Porter.

#### 5.5.2 la non-compréhension/non éducation

Selon les participants, l'un des obstacles de l'adoption des mesures de développement durable est la non-compréhension du concept. Cet aspect est en lien avec la réticence. Souvent, selon les propos des participants, l'ignorance est un aspect important qui empêche les entreprises dans l'adoption des mesures de développement durable.

ALAIN explique cette idée comme suit : « je dirais que bah je devance un peu, c'est que un des principaux problèmes qui fait que les gens n'ont pas conscience que le développement durable est un investissement, c'est qu'on parle seulement de coût évité, alors que les mesures de développement durable ne donnent pas plus de revenus, mais vont entraîner moins de dépenses et ça les dépenses qu'on n'a pas faites sont moins faciles à voir, tu quand on fait un budget, un bilan, on voit ce qu'on a dépenseront ne voit pas ce qu'on a économisé. Euh je pense que ça joue sur l'impression que les gens ont, que ce ne sont pas des mesures rentables. On ne voit pas les retours directs sur investissement, on voit des économies, ça c'est moins visible... » **ALAIN**.

#### 5.5.3 La non-atteinte des objectifs/dédouanement

Les participants expliquent qu'un obstacle aussi à l'adoption des mesures de développement durable est la non-atteinte des objectifs. Souvent à l'échelle mondiale, les résultats n'attestent pas de ce que les mesures de développement durable portent leurs fruits.

JEAN traduisait ainsi cette situation : « ... Ben on n'atteint pas (mondialement), je ne crois pas, actuellement, peut-être dans certaines régions, média très ciblé, exemple : je pense qu'au niveau des bâtiments Led, d'écologie à ce niveau-là ; je pense que si on va à Vancouver, il y a beaucoup plus de préoccupations à ce niveau-là, sur la côte ouest de l'Amérique que sur la côte Est. Par contre dans d'autres situations, les gens ici au Québec peuvent avoir une préoccupation différente au niveau de certifications au niveau

alimentaire, au niveau agricole, alors voyez c'est, y a des impacts positifs que l'on dénote actuellement des fois à es échelles un petit peu plus local, régionales, puis moins nationales, mais ça évolue plus tranquillement, je pense que c'est positif... » **JEAN**.

En plus, les personnes peuvent se dédouaner en estimant que les autres atours d'eux n'adoptent pas des mesures de développement durable, eux aussi n'en adopteront. Cette situation peut créer une inertie dans l'adoption des mesures de développement durable en entreprise.

ALAIN exprime cette idée en ces termes : « ... je suis tombée sur un document qui disait 21 stratégies individuelles face aux crises qui nous menacent (climatiques, etc) et l'une des stratégies est que si personne ne le fait pourquoi moi ? se dédouaner euh, en disant je suis seul, même au niveau international, moi j'ai observé au nouvel international, après rio, après le sommet de rio en 1992. tout le monde disait oui oui on va faire ça, après ça tout le monde retourne chez eux et tout le monde regarde son voisin, s'il fait rien, je ne serais pas le 1er à le faire, fait que ouais » **ALAIN**.

#### 5.5.4 L'enracinement des anciennes habitudes

Les gestionnaires interviewés relèvent que l'une des raisons pour lesquelles certaines personnes ne s'engagent pas vers le développement durable s'explique par le fait que les mesures de développement durable exigent parfois de la part des entreprises et des individus de changer certaines anciennes habitudes ancrées. Ces habitudes renvoient à la manière de fonctionner, au système économique. Par exemple, le système capitaliste est une de ses habitudes.

À ce propos, PAUL soutient que : « ... il y a beaucoup de personnes qu'on parle autour puis ils se disent garde pendant 2000 ans là, ça bien été, je vais rien être capable de changer pour les deux prochaines années, il n'arrivera rien à la planète là, ce n'est pas vrai là, il y arrive des choses beaucoup là, on le voit, mais il y a une mentalité qui comme ils le disent qui est comme une mentalité que certains ont que j'ai côtoyée qui disent, on ne changera rien là, c'est pas grave là, mes parents en ont brulé du gaz, moi je vais en brulé, mes enfants vont en brulé, puis dans deux milles ans, il arrivera de quoi quand même » **PAUL**. Dans le même

sens, JEAN expliquait que : « il faut faire des efforts là-dessus, puis peu importe les impacts qu'ils soient immédiats ou un peu plus tard, faut poser des actes pareils. Mais en termes de perception, ils veulent sentir au même moment en quoi c'est un plus pour moi au moment où on se parle, c'est quoi la valeur ajoutée que j'ai en faisant ce geste là immédiatement, alors c'est un équilibre qui n'est pas si simple que ça quand même à démontrer si je peux dire, alors évidemment plus on entre-regarde le cycle de l'écologie, du développement durable, plus c'est compliqué, c'est comme un fumeur qui a fumé pendant 2 ans et un fumeur qui a fumé pendant 60 ans, c'est certain que s'il veut arrêter, ça va être un peu plus compliqué, s'il est toujours vivant bien sûr après les 60 ans. » **JEAN.**

#### 5.5.5 La vision à court terme

Une autre de ces habitudes qui constitue un obstacle pour l'adoption des mesures de développement durable est la vision à court terme dans les entreprises.

ALAIN explique dans ce sens ce qui suit : « **mais dans les entreprises on pense sur trois mois, c'est par trimestre qu'on fonctionne, faites qu'on veut des mesures qui sont rentables sur le court terme, fais que oui il y a une contribution manifeste et surtout une difficulté à faire valoir ces mesures-là économiquement...** » **ALAIN**

#### 5.6 Hiérarchisation

Certains participants ont proposé une hiérarchisation des déterminants de l'engagement vers le développement durable.

Tableau 8: Tableau de l'établissement d'une hiérarchisation entre les déterminants

Participant	Proposition de hiérarchisation
JEAN	<b>X</b>
PASCAL	<b>X</b>
JÉRÔME	
PAUL	<b>X</b>
THOMAS	<b>X</b>

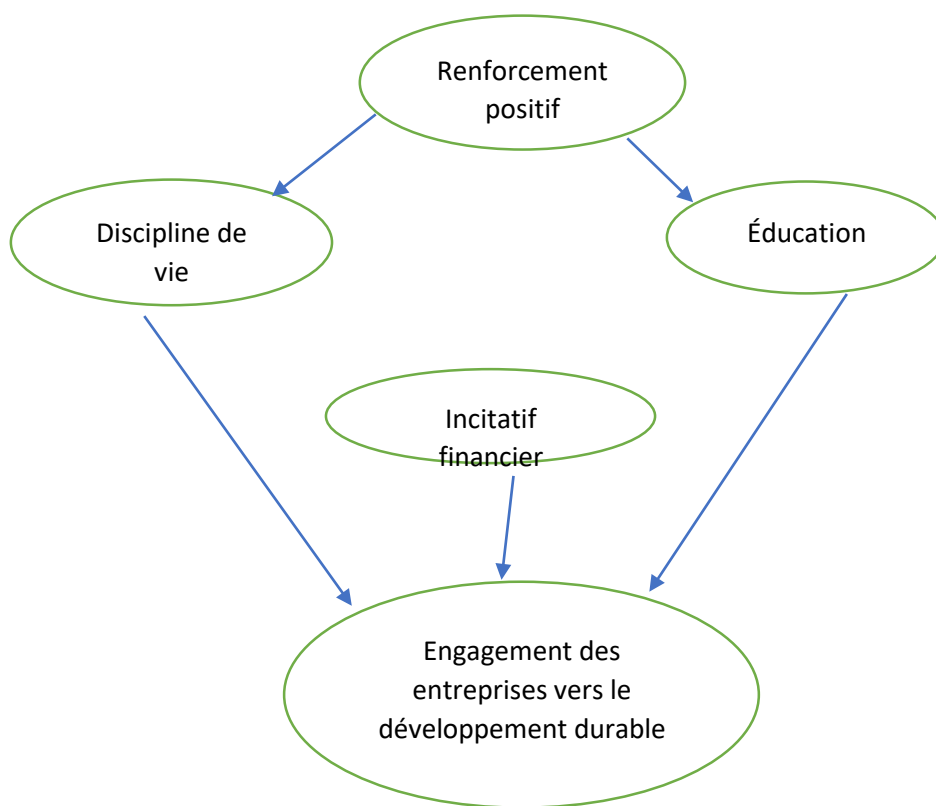


ALAIN	
-------	--

Les participants ont été questionnés sur l'existence d'une certaine hiérarchisation des déterminants du développement durable en entreprise. Quatre sur six participants ont proposé une hiérarchisation. Ces propositions de hiérarchisation sont présentées à l'aide de schéma.

### 5.6.1 Proposition de hiérarchisation des déterminants du développement durable de JEAN

Figure 3: La hiérarchisation des déterminants du développement durable selon JEAN

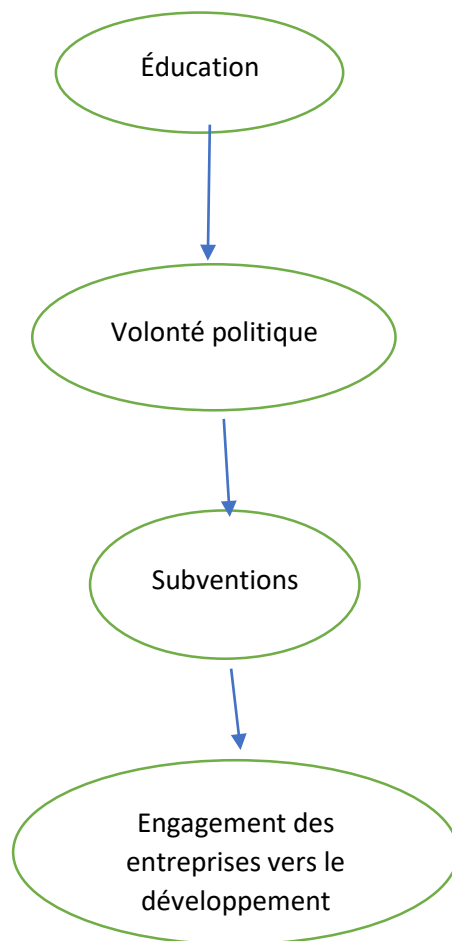


Pour le participant 1, le renforcement positif influence l'éducation et la discipline de vie. Ensuite, il place la discipline de vie et l'éducation au 2e niveau en termes de déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable. Il finit par les incitatifs

financiers. Pour lui, les gens croient à tort que les incitatifs financiers sont efficaces, pour lui ils ne le sont pas assez dans la détermination de l'engagement des entreprises vers le développement durable.

#### 5.6.2 Proposition de hiérarchisation des déterminants du développement durable de PASCAL

Figure 4: La hiérarchisation des déterminants du développement durable selon PASCAL



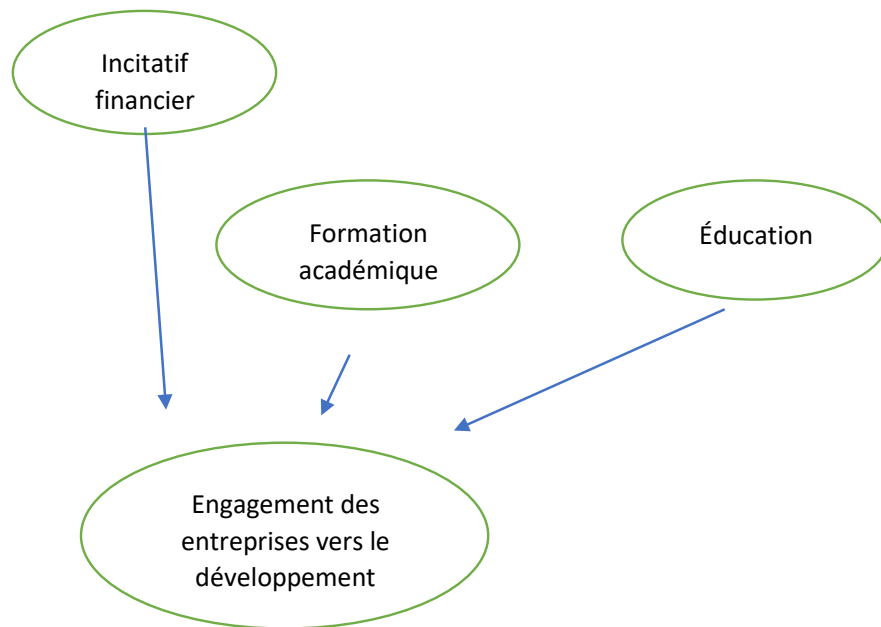
Pour le participant 2, l'éducation est les plus importants facteurs de détermination de l'engagement des entreprises vers le développement durable. Il place donc l'éducation en

1<sup>er</sup> lieu. Ensuite, en 2<sup>e</sup> niveau, il met la volonté politique et en 3<sup>e</sup> niveau il relève les subventions (soutiens financiers). Pour lui, l'éducation influence la volonté politique qui à son tour se traduit en incitatif financier. Si les personnes sont bien éduquées, quand ils seront aux affaires politiques, elles auront une volonté à aller vers le développement durable et cette volonté va se traduire par des soutiens financiers.

L'éducation réussie influence positivement la volonté politique concernant la sensibilité aux enjeux de développement durable.

### 5.6.3 Proposition de hiérarchisation des déterminants du développement durable de PAUL

Figure 5: La hiérarchisation des déterminants du développement durable selon PAUL

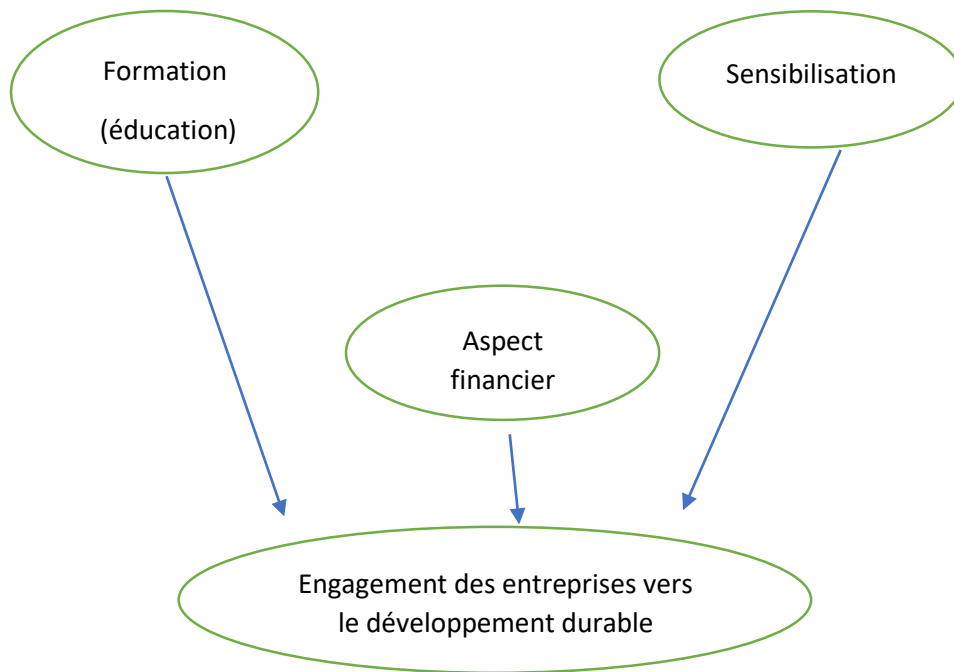


Pour le participant 4, le plus important pour influencer l'engagement des entreprises vers le développement durable est le soutien financier. Pour lui, ce serait le plus efficace.

Ensuite la formation et l'éducation qu'il place au même niveau viendraient en 2e lieu.

#### 5.6.4 Proposition de hiérarchisation des déterminants du développement durable de THOMAS

Figure 6: de hiérarchisation des déterminants du développement durable selon THOMAS



Pour le participant 5, la formation et la sensibilisation ont une même influence, importance, en termes de déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable. Ensuite, l'aspect financier intervient en 2e lieu à la suite de la formation et sensibilisation.

La plupart des gestionnaires interviewés ont fait un exercice de hiérarchisation entre les déterminants, éléments importants des entreprises vers le développement durable. Cette hiérarchisation diffère d'un participant à l'autre. Mais les éléments qui reviennent dans le discours de plusieurs participants sont l'éducation, l'aspect financier et la volonté politique.

## CHAPITRE 6

### DISCUSSION ET INTERPRÉTATION

Cette partie vise à interpréter les résultats présentés dans la précédente section. Il s'agira de mettre en relation le cadre théorique, la revue de la littérature et les résultats issus de la collecte de données.

Afin de mieux cerner la portée des résultats, il convient de rappeler brièvement la problématique de cette recherche.

En effet, la présente étude visait la compréhension de la perception des gestionnaires relativement aux déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable. Cette étude avait trois objectifs spécifiques.

Les résultats seront discutés en fonction de chacun de ces objectifs spécifiques de l'étude.

6.1 Objectif 1 : identifier les éléments du milieu ou propres aux gestionnaires ou autres qui selon leur perception seront susceptibles de déterminer l'engagement des entreprises vers le développement durable.

Selon les résultats, les incitatifs financiers, les valeurs, l'influence des pairs, la volonté politique, la pression des acteurs, l'influence des jeunes générations, le style de leadership, la volonté de la direction et la sensibilisation sont des catalyseurs de l'engagement des entreprises vers le développement durable.

À titre de rappel, François et Labelle, suivant Wood, dans une étude quantitative classaient les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable en trois catégories de facteurs à savoir les facteurs institutionnels, les facteurs organisationnels et les facteurs individuels. Rappelons que selon Wood, les facteurs institutionnels sont ceux qui sont établis par la société, les facteurs organisationnels étant ceux concernant les politiques et programmes de l'organisation et les facteurs individuels qui viennent du gestionnaire.

À la lumière de cette classification, les déterminants issus des entrevues peuvent être classés comme suit :

Tableau 9: Tableau de présentation des résultats en facteurs institutionnels, organisationnels et individuels

Facteurs institutionnels	Facteurs organisationnels	Facteurs individuels
Volonté politique	Style de leadership	Les valeurs
Pression des acteurs	Volonté de la direction	Influence des pairs
Influence des jeunes générations		
Éducation		
Sensibilisation		
Incitatifs financiers		

L'analyse des résultats révèle que les déterminants externes sont plus prépondérants que les déterminants internes. Par déterminant externe, il faut entendre ceux qui ne sont pas propres au gestionnaire, qui relèvent de son environnement. Les déterminants externes sont donc constitués par les facteurs institutionnels et organisationnels. Les déterminants internes sont ceux qui sont propres aux gestionnaires et sont relatifs aux éléments individuels.

Cette recherche confirme la pertinence des regroupements proposés par Wood puisque chacun des éléments issus de la collecte des données trouvait place dans l'une des grandes catégories. Toutefois, le contenu des grandes catégories est différent de celui de l'étude de quantitative de François et Labelle qui portait sur la sensibilité des PME au développement durable et qui utilisait le même cadre conceptuel avec les trois catégories proposées par Wood. François et Labelle, dans leur étude proposaient ce qui suit :

Tableau 10: Tableau de présentation de déterminants de l'engagement vers le développement durable en facteurs institutionnels, organisationnels et individuels selon François Labelle

Facteurs institutionnels	Facteurs organisationnels	Facteurs individuels
Localisation	Taille de l'entreprise	Niveau d'éducation
Structure de propriété	Âge de l'entreprise	Âge de l'entrepreneur
Niveau d'internationalisation	Capacité de l'innovation	
Performance économique		

Les variables et les résultats sont différents. Cela peut s'expliquer par la différence de méthodologie, François et Labelle ont mené leurs études par une approche quantitative alors que la présente étude s'inscrit dans une méthodologie qualitative.

Également, la perception des gestionnaires apporte des éléments nouveaux dans l'étude des déterminants des entreprises vers le développement durable qui n'étaient pas pris en compte dans la littérature existante. Cela peut s'expliquer par le fait que les gestionnaires sont sur le terrain et sont confrontés au quotidien aux exigences du développement durable. Toutefois, certains déterminants qui existaient déjà dans la littérature existante ont été confirmés par la perception des gestionnaires.

En effet, la présente étude confirme la présence des valeurs en ce qui concerne la détermination de l'engagement des entreprises vers le développement durable. Cet aspect avait déjà été relevé dans une étude mixte exploratoire menée par Spence et Al (2007).

Cette étude expliquait l'influence des valeurs du gestionnaire dans l'engagement des entreprises vers le développement durable. Cela signifie que les valeurs sont déterminantes pour l'engagement des entreprises vers le développement durable à la fois selon les perceptions des gestionnaires à la suite d'entrevues qualitatives et à la suite d'une étude mixte exploratoire. Même à l'issue de démarches différentes, les opinions et les données convergent en ce qui concerne l'influence des valeurs.

Aussi, les résultats relèvent une variable leadership notamment un style de leadership basé sur la collaboration qui serait compatible avec le développement durable. Ces résultats vont dans le même sens établit un modèle de leadership environnemental basé sur les valeurs

personnelles, les caractéristiques de la personnalité et les compétences de leadership (Egri & Herman, 2000).

Il semble que le développement durable est un concept qui vient avec certains réaménagements non seulement en ce qui concerne les enjeux poursuivis par l'entreprise, mais aussi en ce qui concerne le style de gestion aussi. Cet aspect « changement » que comporte le concept de développement durable avait déjà été relevé par François et Labelle qui soutiennent que le développement durable s'apparentait à un changement de paradigme. Les données fournies par les questionnaires donnent une confirmation de ce point de vue qui est quand même controversé par certains auteurs (Durif et al., 2009 ; Gendron & Revérêt, 2000 ; Wolff, 2007) La collaboration qu'exigent les mesures, la prise en compte du développement durable peut se deviner au regard de l'importance des parties prenantes dans un contexte de développement durable. À ce propos, comme déterminant, facteur institutionnel, l'analyse des résultats fait ressortir la pression des acteurs. Par « pression » des acteurs, les interviewés, cette catégorie concernait en général les parties prenantes que celles-ci soient internes ou externes. Le concept de partie prenante ou stakeholders en anglais est un concept né en Amérique porté par Bowen depuis 1953. Les résultats démontrent, expliquent que les entreprises s'engagent vers le développement durable sous pression, sous l'influence des parties prenantes. Les parties prenantes peuvent se définir comme toute personne ou entité qui a un intérêt dans les activités et décisions de l'entreprise (Spence et al., 2007). Cet aspect rejoint la théorie des parties prenantes qui est une théorie célèbre dans l'explication des comportements entrepreneuriaux. Selon cette théorie, les entreprises font certains choix, prennent certaines décisions pour se conformer aux besoins, aux exigences des parties prenantes.

Aussi, un autre aspect relevé comme facteur d'engagement vers le développement durable est l'influence des jeunes générations. Il semblerait que les plus jeunes en ce moment aient une part dans les démarches de développement durable des entreprises. En effet, le contexte dans lequel les jeunes générations évoluent est plus favorable à cela. Le développement durable tel que présenté en ce moment est un concept récent. Défini par la commission de Brundtland en 1987, le développement durable a connu une expansion et une mobilisation accrue autour de ce concept. Il est donc compréhensible que les jeunes soient plus



sensibilisés aux questions de développement durable. Cela peut être en lien avec l'éducation que les résultats ont permis de noter au rang des facteurs d'engagement des entreprises vers le développement durable. Les jeunes générations évoluent, grandissent dans un environnement où des mesures tels que le recyclage, la réduction des gaz à effet de serre, teinté de l'intégration de questions d'enjeux sociaux environnementaux dans les programmes et la formation académique souvent, parfois même au primaire. Ainsi ces jeunes, grandissant en étant éduqué dans les écoles qui les prépare à faire attention aux enjeux de développement durable. Ces jeunes peuvent dans certains cas, transposer cette éducation dans le milieu entrepreneurial. En d'autres termes, ils sont éduqués dans l'aire du temps qui est favorable à la promotion de la sensibilité aux enjeux de développement durable. Leur éducation les prédispose donc à faire attention aux enjeux de développement durable. Cette éducation peut dépasser le cadre de l'académique. Dans ces conditions, la sensibilisation a un rôle à jouer. Elle qui serait aussi un levier dans l'engagement des entreprises vers le développement durable. Celle-ci telle que présenté sous-entend la promotion, le « renforcement positif », fait en tout temps dans la société afin d'expliquer les objectifs et la portée des enjeux de développement durable. Il s'agit de petits, moyens et grands gestes au quotidien de manière continue afin de maintenir la sensibilité au développement durable.

L'influence des pairs en tant que déterminant de l'engagement des entreprises vers le développement durable, tel que présenté dans la présente étude semble être un aspect abordé dans la littérature existante sur les déterminants de l'engagement vers le développement des entreprises. Cela peut s'expliquer par le fait que les gestionnaires sont au fait de l'évolution des sociétés puisque comme l'indique indirectement la théorie des parties prenantes, l'entreprise évolue dans un système social qui peut évoluer. Puisque les gestionnaires assurent la gestion quotidienne des entreprises qui évoluent dans ce système social, ils sont donc plus au fait des changements et des pressions et en identifient plus facilement les causes.

Ainsi les gestionnaires estiment que les jeunes générations influencent l'engagement des entreprises vers le développement durable.

Par ailleurs, les mesures de développement durable peuvent être tributaires **d'un certain volontarisme**. Selon, qu'il s'agisse du milieu entrepreneurial ou de la société, il est nécessaire que la direction de l'entreprise ou les autorités politiques expriment leur volonté d'aller vers le développement durable.

Dans le milieu entrepreneurial, la volonté de la direction est présentée comme un facteur important qui facilite les efforts, l'engagement des entreprises vers le développement durable. Cette volonté claire de la direction de l'organisation exprimée en faveur du développement durable sert de facilitateur, de support pour les individus. Cette situation peut aller jusqu'à influencer dans certains cas les valeurs des individus qui composent l'entreprise. En effet, les valeurs pro développement durable adopté par l'organisation risquent d'influencer positivement celles des individus qui composent l'entreprise et être un catalyseur pour l'adoption du développement durable. Dans certains cas, dans les situations de résistances, les employés pourront faire des compromis pour aller vers le développement durable si ces valeurs pro développement durable sont celles de l'entreprise. Dans ces conditions, il est primordial, important que l'organisation soit cohérente dans ses valeurs affirmées qui devraient se traduire dans ses actions. Ainsi, cela donnerait un signal fort aux individus qui composent l'organisation.

Il est compréhensible que les gestionnaires relèvent l'aspect de la volonté de la direction au titre des déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable. En effet, dépendamment des contextes et de la structure de l'entreprise, les gestionnaires peuvent se voir lié dans leurs actions par le strict respect de certaines exigences de rentabilité par exemple qui peuvent freiner les initiatives de développement durable.

Par exemple, dans un contexte d'actionnariat, avec les actionnaires qui représentent les propriétaires de l'entreprise, le gestionnaire devrait suivre les orientations voulues par les actionnaires. Dans ces conditions, si les enjeux de développement durable ne font pas partie des orientations choisies par les actionnaires, le gestionnaire ne sa prendre des mesures de développement durable dans l'entreprise selon sa propre volonté puisqu'il doit rendre des comptes aux actionnaires.

En revanche, si les actionnaires ont une volonté claire et affirmée pour ;'adoption du développement durable, le gestionnaire et l'entreprise prendra plus aisément cette direction.

En d'autres termes, la volonté de la direction peut être considérée comme un véritable propulseur de l'orientation ou non d'une entreprise vers le développement durable. Toutefois, dans certaines circonstances ou structures d'entreprise notamment dans les PME ou l'entrepreneur est à la fois le propriétaire, sa volonté d'aller vers le développement sera également celle adoptée par l'entreprise. Comme le précise François, la PME à structure de propriétaire unique peut être plus favorable à une plus grande sensibilité à la responsabilité sociale des Entreprises (RSE) (Labelle & St-Pierre, 2010).

Aussi, les résultats ont permis de noter que les proches par leurs attitudes peuvent avoir une certaine influence sur la sensibilité aux enjeux de développement durable puisque l'homme est un être social. Ainsi, selon que les personnes dans l'entourage sont pro développement durable ou non, cela peut affecter positivement ou négativement la tendance à aller vers des mesures de développement durable. Il s'agit d'une sorte d'éducation par les pairs.

L'influence des pairs semble donc occuper une bonne place dans le processus d'engagement des entreprises vers le développement. Comme le disait **JEAN**, «... dans sa vie pré entrepreneur, parce qu'on naît peut-être entrepreneur, dans le cercle, mais, mais, entrepreneur, ce n'est pas à 5 ans qu'on devient entrepreneur, c'est un peu plus tard... » **JEAN**.

En effet, avant leur insertion dans le milieu entrepreneurial, les personnes peuvent être grandement influencées par leurs différents entourages notamment en ce qui concerne les enjeux de développement durable. En d'autres termes, le développement d'une attitude pro développement ou non peut avoir des causes profondes qui renvoient au milieu de vie de ces personnes.

Toutefois, cela ne peut pas signifier que les personnes qui ont évolué dans un environnement qui n'était pas très favorable au développement durable ne peuvent pas adopter des mesures de développement durable une fois en entreprise. Il faut comprendre qu'il faudrait probablement plus d'efforts pour ces personnes plutôt pour celles qui ont déjà des prédispositions au concept.

Cet aspect de l'influence des pairs a été peu étudié dans les précédents travaux sur les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable.

Il peut être considéré comme une particularité selon la perception des gestionnaires. En effet, cela peut s'expliquer par le fait que les gestionnaires ont la responsabilité de la mise en œuvre des stratégies notamment de celles de développement durable au sein de l'entreprise. Ils travaillent donc au quotidien avec d'autres personnes pour appliquer ces stratégies. Dans ces conditions les gestionnaires peuvent donc être confrontés aux réalités de travailler avec des personnes ayant une grande sensibilité aux enjeux de développement durable et celles qui ont moins notamment en raison de leurs environnements et entourages.

En outre, dans la société en général, la volonté des autorités politiques est un élément important qui peut affecter positivement ou négativement l'attitude des entreprises à aller vers le développement durable, relativement à l'adoption des mesures de développement durable au sein des entreprises. En effet, les résultats permettent de réaliser que les autorités politiques ont un rôle à jouer dans la démarche vers le développement durable des entreprises. L'affirmation de la position pro développement durable peut encourager les entreprises. L'affirmation d'une telle volonté d'aller vers le développement durable peut avoir un effet sécurisant pour les entreprises qui pourront embarquer dans le mouvement vers le développement durable qui deviendrait ainsi un mouvement d'ensemble. Comme le disait JÉRÔME « ti l'éducation va amener que le monde va embarquer, plus le monde va embarquer, plus ça fait un mouvement de masse... » JÉRÔME.

Aussi, l'une des expressions de la volonté des autorités politiques d'aller vers le développement durable, peut se traduire par des incitatifs financiers sous forme de subventions. En fait le gouvernement peut offrir parfois des subventions qui interviennent comme des soutiens financiers à certaines entreprises soit pour encourager l'adoption des mesures de développement durable soit pour récompenser les entreprises qui adoptent déjà de telles mesures. Ces soutiens peuvent rassurer les entreprises et les aider à supporter certaines charges inhabituelles dues à l'adoption des mesures de développement durable au moins du démarrage avant que les entreprises soient autonomes. Dans ce but, il est important d'après les résultats que les subventions, pour être efficaces, ne doivent pas être seulement des montants remises sans suite. Il serait bénéfique que ces fonds soient accompagnés de formation afin de permettre aux organisations de comprendre et d'adopter

réellement le concept de sorte à pouvoir continuer dans ce sens en l'absence de subventions. Pour cela, ALAIN disait ceci : « il faut que le financement dure jusqu'à ce que les valeurs de développement durable soient ancrées... » ALAIN.

En somme, les gestionnaires citent plusieurs éléments qui peuvent influencer l'engagement des entreprises vers le développement durable. Certains des éléments cités tels que la pression des actions, l'influence des valeurs, le leadership, etc qui existaient déjà dans la littérature existante ont été confirmés par les gestionnaires.

En revanche, d'autres éléments notamment l'influence des pairs, l'influence des jeunes générations, etc... tel que présenté sont peu abordés dans les travaux existants. Ces éléments peuvent être mis en lien avec l'expérience des gestionnaires.

6.2 Objectif 2 : appréhender les avis des gestionnaires sur les stratégies visant à encourager l'implication au développement durable déjà existante et les éventuelles améliorations selon eux.

L'analyse des résultats relève plusieurs stratégies selon les perceptions des participants en ce qui concerne l'engagement des entreprises vers le développement durable. De ces perceptions, il ressort la stratégie collaborative, les politiques proactives, le travail en équipe et les techniques graduelles.

La stratégie collaborative est celle qui est la plus citée par la majorité des participants. Cela peut s'expliquer par le lien avec la présence des parties prenantes qui est au cœur de l'engagement des entreprises vers le développement durable telle que postulée par la théorie des parties prenantes. En effet, les parties prenantes proviennent parfois des différents horizons et peuvent avoir des intérêts divergents. La démarche collaborative vise à réunir ces parties prenantes autour de discussions afin d'arriver à des solutions moyennes, des compromis. L'importance de cette stratégie est à souligner en ce sens qu'en son absence, la mise en œuvre des mesures de développement durable serait difficile, voire impossible. Certes le processus de décision avec la mise en commun des différents intérêts des parties prenantes peut rendre plus longue et lourde la prise de décision. Cet aspect avait déjà été souligné dans la littérature existante par Metrot (2005) à l'occasion

d'une étude sur le PME. Metrot relevait qu'en présence des parties prenantes, le processus de décision se fait de façon collaborative (Metrot, 2005).

Même si le processus est qualifié de plus long avec les parties prenantes, à la fois dans la littérature et confirmée par les résultats de la présente étude, cette démarche est aussi reconnue comme étant nécessaire pour la mise en œuvre des mesures de développement durable. Comme le mentionne expressément JEAN, ça peut être un processus long, mais nécessaire » JEAN.

Par ailleurs, une fois que les parties prenantes sont arrivées à des compromis, solutions mitoyennes, en ce qui concerne les orientations de l'entreprise dans une situation, ces décisions doivent être mises en application au sein des entreprises. Pour cela, les résultats relèvent que le travail en équipe est préconisé pour la mise en œuvre des mesures de développement durable. Le travail en équipe consisterait en un travail en collégialité. Cette manière de fonctionner répondrait mieux à la mise en œuvre des mesures de développement durable plutôt que d'avoir à mettre la charge de cette tâche sur une seule personne au sein de l'entreprise. Plutôt il serait bien de confier cette tâche à différentes personnes au sein de l'entreprise qui accomplira les mesures de développement durable selon leurs compétences et connaissances afin de participer à la construction de l'édifice à leurs mesures. Cette manière de fonctionner peut être considérée comme une forme de collaboration aussi, mais seulement à l'interne pour la mise en œuvre l'application des mesures de développement durable. À ce niveau, il convient de faire une nuance. Alors que dans la stratégie collaborative, il est question de collaboration tant à l'interne (au sein de l'entreprise) qu'à l'externe (autres parties prenantes, communauté, etc).

Aussi, l'implication de plusieurs personnes par le biais **du travail en équipe** peut rentrer aussi dans le cadre de la sensibilisation qui a été soulignée au titre des déterminants qui ressortait à la suite de l'analyse des résultats. En effet, cela permet à la fois d'avoir plus de monde sensibilisé pour la cause au sein de l'entreprise et ces personnes peuvent être des ambassadeurs à l'extérieur de l'entreprise, donc dans la société en général, et feront à leur tour de la sensibilisation.

En outre, plus les employés se sentent impliqués dans le processus, cela peut positivement affecter leur enthousiasme, attachement au sein de l'entreprise surtout qu'il semble que les

jeunes générations sont plus impliquées dans les questions de développement durable. L'analyse des résultats, conformément aux avis des gestionnaires, révèle la stratégie proactive comme étant un moyen d'adopter les mesures de développement durable en entreprise. Selon, cette stratégie, les entreprises devraient prendre à l'avance des mesures et prévoir des mesures de développement durable dans leurs politiques. Cela signifie que les gestionnaires préconisent que les mesures de développement durable de l'entreprise soient intégrées dans la gestion au quotidien et ne pas intervenir seulement en réaction à certaines contraintes comme le suppose le postulat principal de la théorie institutionnelle selon lequel les décisions que prennent les entreprises sont dans un but de conformité et de légitimité sociale. Toutefois, il convient de faire une nuance à ce niveau, stade. Les gestionnaires expriment que l'idéal pour le développement durable serait la mise en place de stratégie, politique proactive. Mais ils relèvent par la même occasion que l'engagement des entreprises vers le développement durable nécessite des étapes et ne se fait pas d'un seul trait. Cela peut signifier que les politiques proactives constituent la fin des étapes, un idéal à atteindre en matière de développement durable. Mais pour cela, l'entreprise doit passer par **plusieurs étapes** donc celle des politiques réactives comme le précise ALAIN : « ti ils vont passer, ti les entreprises passent sur certains enjeux du mode réactif au mode proactif, fait que si on attend que la proactivité, dans la majorité des cas, elle n'arrivera pas, ça va se construire... » ALAIN.

La présence des politiques proactives en matière de développement durable en entreprise était présente aussi dans les travaux de Allix-Desfautaux & Makany 2015).

Ces étapes progressives pour l'entreprise dans un contexte de développement durable s'expliquent par le fait que le développement durable implique certains changements simples ou difficiles comme l'indiquent certains auteurs. Ces changements peuvent donc nécessiter des périodes d'adaptation d'où la justification des étapes à chaque fois (petits pas).

En clair, les gestionnaires mentionnent la stratégie collaborative et les politiques proactives pour mettre en place le développement durable en entreprises.

Aussi, ils sont portés vers des stratégies qui relèvent plus des actions concrètes pour la réalisation des mesures de développement durable telles que les techniques graduelles et le

travail d'équipe. Ce dernier aspect peut s'expliquer par le fait que les gestionnaires sont des personnes qui sont sur le « terrain » pour appliquer les stratégies dans les entreprises. Ils peuvent donc avoir une vision concrète du concept de développement durable.

6.3 Objectif 3 : déterminer une certaine hiérarchie, le cas échéant, des éléments catalyseurs à mettre en œuvre pour l'implication des entreprises vers le développement durable selon les gestionnaires.

La présente étude avait pour troisième objectif de déterminer selon la perception des gestionnaires, le cas échéant, une hiérarchisation entre les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable.

La plupart des participants ont établi leur propre hiérarchisation. Le schéma de chacun des participants diffère comme indiqué dans la section « Présentation des résultats ».

Par la suite, une analyse de ces hiérarchisations a été faite afin d'en sortir les éléments de sorte à faire ressortir le cas échéant, une tentative exploratoire de proposition de hiérarchisation des déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable.

#### Formation du modèle

La tentative exploratoire de la proposition de la hiérarchisation s'est inspirée des modèles/des exemples de hiérarchisation proposés par les participants. Le schéma se base à la fois sur les éléments cités par chacun des participants et les liens entre les éléments. Le récapitulatif des éléments cités dans la hiérarchisation relève que l'engagement des entreprises vers le développement durable peut être déterminé par l'éducation, les incitatifs financiers, la volonté politique, la formation, la discipline de vie, la subvention et le renforcement positif. Dans la tentative de proposition, les éléments sont classés par ordre de priorité. Cet ordre est traduit par une disposition verticale. La 1<sup>re</sup> ligne représente les éléments qui dans la hiérarchisation ont le plus d'influence (niveau 1). Ceux de la 2<sup>e</sup> ligne



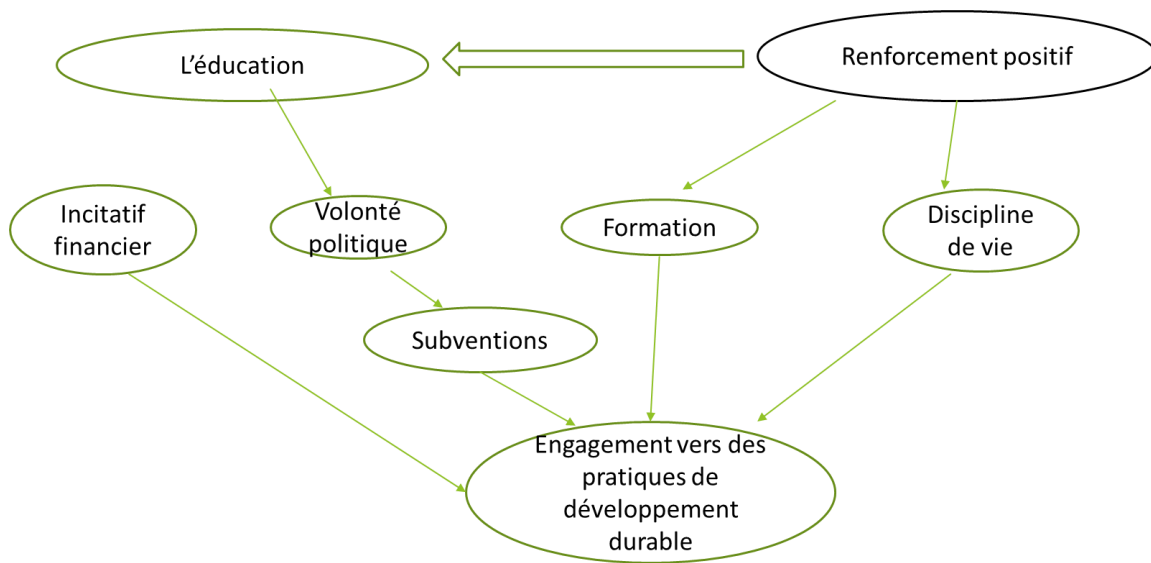
représentent le 2e niveau dans la hiérarchisation (niveau 2) et ceux de la 3e ligne sont les derniers déterminants selon la hiérarchisation proposée (niveau 3).

Par ailleurs, certains de ces éléments, tel que représenté dans les résultats sont des déterminants directs c'est-à-dire qui influencent directement l'engagement des entreprises vers le développement durable. Aussi d'autres éléments sont des déterminants indirects.

Cela signifie qu'ils impactent d'autres éléments qui eux à leur tour influencent l'engagement des entreprises vers le développement durable.

En outre, le modèle représente une tentative d'approche intégrée. Cela signifie que le modèle tente de prendre en compte les déterminants cités dans les propositions de hiérarchisation des déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable des gestionnaires interviewés ainsi que des relations entre ces déterminants.

Figure 7: Tentative exploratoire de proposition d'une hiérarchisation des déterminants du développement durable au sein des entreprises



La mise en commun des schémas de hiérarchisation permet de donner le schéma ci-dessus. Le modèle présente qu'au niveau 1, l'éducation comme le déterminant qui a le plus d'influence.

Au niveau 2, viennent les incitatifs financiers, la volonté politique, la formation et la discipline de vie.

Au 3e niveau se trouvent les subventions.

Parmi ces déterminants, certains ont une influence directe et d'autres une influence indirecte sur l'engagement des entreprises vers le développement durable.

L'éducation et les incitatifs financiers peuvent impacter directement l'engagement des entreprises vers le développement durable.

Le renforcement positif n'est pas en lui-même un déterminant. Mais il influence l'éducation, la formation et la discipline de vie.

L'éducation est-elle même influencée par le renforcement positif qui est tout geste simple, difficile qui permet d'améliorer la sensibilité des personnes aux enjeux sociaux et environnementaux. Ainsi, en 2e niveau, interviennent la volonté politique, la formation académique et la discipline de vie.

La volonté politique se décline en subvention (soutien financier) qui à leur tour encouragera les entreprises à adopter les mesures de développement durable. La formation et la discipline de vie conduisent à leurs tours vers l'engagement des entreprises vers le développement durable.

## Conclusion

Basé sur une recommandation de que Cabagnols & Le Bas (2006) selon laquelle, il faudrait rechercher les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable dans des éléments micro plutôt que macro, la présente étude a été réalisée. Cette étude visait à cerner la perception des gestionnaires relativement aux déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable selon la perception des gestionnaires d'autant plus que ceux-ci jouent un rôle important au sein des entreprises.

Pour atteindre cet objectif, cinq/six entrevues individuelles ont été menées avec des gestionnaires. Ces entrevues après avoir été retranscrites ont été validées par les participants en vue de s'assurer de l'authenticité des données. Les données, ainsi recueillies dans un premier temps ont été codées par la chercheuse sans tenir compte de la théorie et un échantillon de ces données ont été codés par un codeur indépendant afin de réduire les biais et le risque de circularité.

Les données ainsi collectées ont permis de répondre à l'objectif général de la présente étude qui se déclinait en trois objectifs spécifiques qui sont les suivants :

- identifier les éléments du milieu ou propres aux gestionnaires ou autres qui selon leur perception seront susceptibles de déterminer l'engagement des entreprises vers le développement durable.
- appréhender les avis des gestionnaires sur les stratégies visant à encourager l'implication au développement durable déjà existante et les éventuelles améliorations selon eux.
- déterminer une certaine hiérarchie, le cas échéant, des éléments catalyseurs à mettre en œuvre pour l'implication des entreprises vers le développement durable selon les gestionnaires.

En effet, les données ont permis d'identifier des facteurs institutionnels tels que la volonté politique, la pression des acteurs, l'influence des jeunes générations, l'éducation, la sensibilisation, les Incitatifs financiers, organisationnels notamment le style de leadership, volonté de la direction et des facteurs individuels tels que les valeurs, l'influence des pairs

qui selon la perception des gestionnaires conduisent vers le développement durable avec une prépondérance des facteurs institutionnels.

Également, les gestionnaires ont nommé la proactivité, les techniques graduelles et la stratégie collaborative comme des stratégies pouvant faciliter l'adoption des mesures de développement durable.

Par ailleurs, à partir des avis des gestionnaires, l'étude a permis de proposer une tentative d'hiérarchisation des déterminants à partir des données fournies par les gestionnaires (Voir Schéma hiérarchisation).

Une telle étude apporte des contributions à la fois théoriques et managériales.

Au niveau des contributions théoriques, la présente étude constitue un début à la prise en compte de la perception des gestionnaires dans l'analyse des déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable. Cette étude vient compléter les études existantes sur les déterminants de l'engagement des entreprises vers le développement durable en y apportant la perspective des gestionnaires.

Au niveau des contributions managériales, la présente étude a permis d'identifier certains déterminants d'après les gestionnaires. Ces déterminants peuvent servir de leviers d'action pour aider à la mise en œuvre des mesures de développement durable au sein des entreprises surtout que le concept de développement durable est un concept d'actualité dont la promotion est de plus en plus présente. Aussi, l'aspect de la hiérarchisation des déterminants proposée dans la présente étude peut permettre de mener des actions ciblées puisque cette tentative exploratoire présente les déterminants qui ont le plus d'influence et les actions peuvent être plus efficaces en tenant compte de cette hiérarchisation.

Toutefois, l'étude comporte des limites.

Deux principales limites peuvent être relevées.

La 1<sup>re</sup> limite réside dans le fait que le nombre réduit de participant, gestionnaires impliqués dans l'étude, l'hétérogénéité des secteurs de provenance et l'espace géographique limité de la recherche font que les résultats ne peuvent être généralisés. Une étude avec un nombre plus important de gestionnaires dans d'autres zones géographiques a pu produire des résultats différents.

La 2e limite se situe au niveau du modèle de hiérarchisation qui n'est qu'un modèle exploratoire, ce qui signifie qu'il n'est pas définitif, ni avéré.

Il a besoin d'autres études en plus pour être testé, renforcé.

Notre recherche exploratoire permet d'identifier certains éléments qui peuvent alimenter de futures recherches. En effet, l'étude a révélé des facteurs d'engagement vers le développement durable. Mais l'influence de chacun de ses facteurs, dépendamment du contexte, n'a pas été analysée. Cet aspect a été peu étudié dans le cadre de notre étude. Cet aspect serait important à aborder afin de comprendre le processus et le contexte à travers lequel chacun de ses déterminants identifiés agit sur l'engagement des entreprises vers le développement durable.

Également, il serait intéressant, pour des futurs travaux, de poursuivre la tentative de hiérarchisation des déterminants afin d'obtenir un modèle intégrateur des variables qui déterminent l'engagement des entreprises vers le développement que ce soit selon la perception des gestionnaires et en tenant compte aussi des variables identifiées dans les études précédentes.

## Liste des références

- Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 253 (253), 387-413. doi: 10.3166/RFG.180.131-157
- Aggeri, F., & Godard, O. (2006). LES ENTREPRISES ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE. *Entreprises et Histoire*, (45), 6-19, 13-14.
- Allix-Desfautaux, E., & Makany, L. G. D. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles. *Management & Avenir*, 81 (7), 15. doi: 10.3917/mav.081.0015
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2009). Performance environnementale et économique de l'entreprise. *Economie & prévision*, (4), 71. Repéré à file:///C:/Users/Utilisateur/Desktop/ECOP.pdf
- Anadón, M. (2006). La recherche dite « qualitative »: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26 (1), 531.
- Attarça, M., & Jacquot, T. (2005). *La représentation de la Responsabilité sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*. Communication présentée au XIVième Conférence internationale de Management Stratégique, Angers,
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84 (19), 142-145.
- Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38 (1), 23-45.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Ben Hassine, L., & Ghozzi-Nékhili, C. (2013). Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants: une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées. *Revue internationale PME*, 26 (2), 59-80.

- Berger-Douce, S. (2007). Le management environnemental des PME rentables: Une étude exploratoire en France. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20 (3-4), 165-190.
- Binninger, A.-S., & Robert, I. (2011). La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory » ? *Revue Management & Avenir*, (45), 14-40.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2013). Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique. *Revue Management & Avenir*, (66), 132-151.
- Boiral, O. (2004). Environnement et économie : une relation équivoque. *VertigO*, 5 (2). doi: 10.4000/vertigo.3386
- Boiral, O. (2010). *Peut-on mesurer les performances de développement durable ?* Repéré à <http://www.cirano.qc.ca/files/publications/2010s-11.pdf>
- Brooks, S. (2005). Corporate social responsibility and strategic management: the prospects for converging discourses. *Strategic Change*, 14(7), 401-411. doi: 10.1002/jsc.731
- Cabagnols, A., & Le Bas, C. (2006). Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. *Premier Congrès du RIODD*.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable. *La Découverte, Paris*.
- Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1 (1), 5. doi: 10.3917/ror.001.0005
- Charles Martinet, A., & Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue française de gestion*, 152 (5), 121-136.
- Commission mondiale sur l'environnement et le d. (1988). *Notre avenir à tous*. Montreal: Les Editions du Fleuve.
- David, A. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. Communication présentée au Conférence de l'AIMS,

- David, A. (2012). Logique, épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Dohou-Renaud, A. (2009). Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. *Management & Avenir*, 29 (9), 344. doi: 10.3917/mav.029.0344
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40 (211/212), 85-96.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10 (1), 79-86.
- Dumez, H. (2011). *Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion* (2). (Vol. 822): HAL.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.
- Durif, F., Brosseau, A., Turcotte, C., & Wolff, L. (2009). L'opérationnalisation des principes du développement durable: Le cas de Mountain Equipment Co-op. *Revue Française de Gestion*, 35 (190), 57-75, 11-12, 14.
- Dutton, R., & Larouche, D. (2016). La responsabilité sociale des entreprises. *Gestion*, (1), 30-33.
- Egri, C., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571-604.
- Essid, M., & Berland, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle/Consequences of CSR on management control system. *Comptabilité Contrôle Audit*, 17 (2), 59-88. doi: 10.3917/cca.172.0059
- Figuière, C., & Rocca, M. (2008). *Un développement véritablement durable: quelle compatibilité avec le capitalisme financier ?* Communication présentée au Colloque international "La problématique du développement durable vingt ans après: nouvelles lectures théoriques, innovations méthodologiques et domaines d'extension", CLERSE, Lille, 20-22 novembre 2008,



- Fouda, J. (2014). Le choix d'une stratégie RSE: Quelles variables privilégier selon les contextes ? *Revue Française de Gestion*, (244), 11-32, 17,191.
- Gendron, C., & Revérêt, J.-P. (2000). Le développement durable. *Économies et sociétés*, 37 (91), 111-124.
- Gherib, J. B. B., Spence, M., & Biwolé, V. O. (2009). Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre proactivité, opportunisme et compromis. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22 (3), 355-375. doi: 10.1080/08276331.2009.10593460
- Godard, O. (2004). Le développement durable, la recherche et les entreprises: les conditions d'une synergie.
- Grimand, A., Vandangeon Derumez, I., & Schäfer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE. *Revue française de gestion*, 240 (3), 133-148. doi: 10.3166/RFG.240.133-148
- Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 13 (1), 47. doi: 10.3917/cca.131.0047
- Labelle, F., & St-Pierre, J. (2010). *Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable*. Communication présentée au 10e CIFEPME,
- Mathieu, A. (2006). Développement durable et entreprises: du concept à la typologie. *Gestion 2000*, 1 (1), 3.
- Metrot, F. (2005). Développement durable et Entreprise responsable: formation des politiques de développement durable et cohérence des stratégies. *Journée développement durable-AIMS*.
- Mignon, D., & Sarant, J.-R. (2016). La Responsabilité sociale des entreprises. *Regards croisés sur l'économie*, 19 (2), 173. doi: 10.3917/rce.019.0173
- Nienhüser, W. (2008). Resource Dependence Theory —How Well Does It Explain Behavior of Organizations? *Management Revue*, 19 (1/2), 9-32. doi: 10.5771/0935-9915-2008-1-2-9

- Ondoua Biwolé, V., & St-Pierre, J. (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015. *Revue internationale P.M.E.*, 30 (2), 115-143.
- Palmer, C., & Bolderston, A. (2006). A Brief Introduction to Qualitative Research. *Canadian Journal of Medical Radiation Technology*, 37(1), 16-19. doi: 10.1016/S08205930(09)60112-2
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Peeters, A. (2004). La responsabilité sociale des entreprises. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1828 (3), 1. doi: 10.3917/cris.1828.0005
- Piau, N. (2007). Développement durable : est-ce bien rationnel ? *Sociétal*, (55), 28-35.
- Porter, M., & Van Der Linde, C. (1995 a). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business review*, 28(5b), 128-129. doi: 10.1016/0024-6301 (95) 99997-E
- Porter, M., & Van Der Linde, C. (1995 b). Toward a new conception of the environmentcompetitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97. doi: 10.1257/jep.9.4.97
- Poupart, J. (1993). Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche. *Sociologie et sociétés*, 25 (2), 93-110.
- Poupart, J. (2012). L'entretien de type qualitatif. Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode. *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*, 1 (1).
- Roy, M., & Prévost, P. (2013). La recherche-action: origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32 (2), 129-151.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME. Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale P.M.E.*, 20 (3), 17-42. doi: 10.7202/1008522ar

- Sylvain, L. (2002). *Le Guide d'entrevue son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d'une entrevue*. Communication présentée au 023147 Actes du 12e Colloque de l'ARC,
- Thibout, O. (2016). La Responsabilité Sociétale des Entreprises : un système normatif hybride. *Revue juridique de l'environnement*, 41 (2), 215-233.
- Turki, A. (2009). Comment mesurer le performance environnementale ? *Gestion*, 34 (1), 68-78, 64, 66, 68. doi: 10.3917/riges.341.0068
- Turki, A. (2012). Les motivations écologiques des PME tunisiennes: Proposition d'un processus évolutif selon la taille. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25 (1), 39. doi: 10.7202/1014873ar
- Veyret, Y. (2007). *Le développement durable*. Paris: Éditions Sedes.
- Wolff, D. (2007). L'appropriation du concept de développement durable par les firmes ou l'émergence d'une nouvelle convention de coordination. *Revue de l'organisation responsable*, 2 (2), 27-36. doi: 10.3917/ror.022.0027
- Zeng, S. X., Meng, X. H., Zeng, R. C., Tam, C. M., Tam, V. W. Y., & Jin, T. (2011). How environmental management driving forces affect environmental and economic performance of SMEs: a study in the Northern China district. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1426-1437. doi: 10.1016/j.jclepro.2011.05.002

## Annexe 1 : Le guide d'entrevue

## **GUIDE D'ENTREVUE**

### **PRÉSENTATION ET CONTEXTE DES ENTREVUES**

Le présent guide est relatif à une étude menée dans le cadre de la réalisation d'un projet de recherche de fin de maîtrise en gestion des organisations. En fait il s'agira de faire des entrevues individuelles semi-directives dans le but de collecter les données de participants en lien avec l'objet d'étude. Comme présenté dans le formulaire d'information et de consentement, le sujet du projet de recherche est celui **du développement durable et des entreprises notamment la perspective des gestionnaires.**

En effet, la participation du gestionnaire consiste à répondre aux questions du guide d'entrevue dans le cadre **d'une seule entrevue individuelle semi-directive de 30 à 45 minutes. Le lieu des entrevues est au choix du gestionnaire : soit sur le lieu de travail des gestionnaires dans un local alloué à cet effet par l'organisation et qui assurera la confidentialité des échanges ou à l'UQAC s'ils le désirent.**

### **OBJECTIF DES ENTREVUES**

L'objectif général de l'étude est déterminé, selon la perception des gestionnaires, les éléments qui encouragent l'engagement des entreprises vers le développement durable. En d'autres termes, il s'agira, dans le cadre de ces entrevues, de cerner les éléments catalyseurs qui facilitent, selon les gestionnaires l'application des principes de développement durable par les entreprises.

### **DÉFINITION DU PARTICIPANT RECHERCHÉ**

Les critères d'inclusion généraux sont : être un gestionnaire et avoir consenti à participer au projet de recherche.

En plus de ces critères généraux, certaines caractéristiques particulières sont nécessaires tels que :

**-le nombre d'année d'expérience auprès de l'employeur :** 5 années d'expérience auprès de l'employeur.

**-Forme de l'entreprise :** Petites et moyennes entreprises (entre 10 et 250 employés)

**-Position hiérarchique :** gestionnaire qui a un pouvoir de décision au niveau de la stratégie de l'entreprise.

**-Diversité de représentativité des entreprises :** Mélange d'entreprises ayant un engagement clair vers le développement durable, des entreprises en transition vers le développement durable et des entreprises sceptiques au développement durable.

## **CONSIGNES DES ENTREVUES**

-les entrevues individuelles et semi directives **dureront environ 30 à 45 minutes. Le lieu de l'entrevue est au choix du gestionnaire : Soit sur le lieu de travail des gestionnaires dans un local alloué à cet effet par l'organisation et qui assurera la confidentialité des échanges soit à l'UQAC s'ils le désirent toujours dans un local qui assurera la confidentialité des échanges.**

Si le gestionnaire choisit l'UQAC comme lieu de l'entrevue, le local sera précisé à l'avenir.

-Comme indiqué dans le formulaire d'information et de consentement, les données recueillies seront traitées de manière confidentielle et le chercheur que nous sommes et le directeur de recherche avons fourni des déclarations d'honneur nous engageant au respect du traitement confidentiel des données.

### **A-Questions Générales**

1-Quelles sont les priorités de l'entreprise selon vous?

2-En tant que gestionnaire que vous inspire le développement durable et quels sont ses implications dans l'entreprise ?

3-Comment pensez-vous qu'on peut concilier les objectifs de développement durable et ceux traditionnels de l'entreprise?

4-Quelles sont les moyens mis en place pour atteindre les objectifs de développement durable et comment est évaluer l'atteinte des objectifs?

### **B-Questions spécifiques**

1-Selon votre perception, quelle est la place du gestionnaire dans les stratégies de développement durable?

2-Selon votre perception, qu'est ce qui détermine l'engagement vers le développement d'une entreprise vers le développement durable?

3-Êtes-vous engagez vers le développement durable dans votre entreprise? Pourquoi?

Si, oui, comment se traduit votre engagement?

4-Quelles sont les valeurs intrinsèques qui pourraient aider un gestionnaire à appliquer les stratégies de développement durable?

5-Selon vous, quels sont les éléments du milieu qui pourraient encourager les gestionnaires à mettre en pratique les principes de développement durable?

6-Est-ce que selon vous, il serait possible d'établir une hiérarchie des déterminants de l'engagement vers le développement durable des entreprises?

Si, oui, quelle est cette hiérarchie?

7-quelles les stratégies de développement durable que vous connaissez? Selon vous, sontelles efficaces? pourquoi?

**Merci de votre précieuse collaboration!**

## Annexe 2 : Certificat d'éthique



## APPROBATION ÉTHIQUE

Dans le cadre de l'*Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2* (2014) et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

Les membres jugent que ce projet rencontre les critères d'une recherche à risque minimal.

<b>Responsable(s) du projet de recherche :</b>	<i>Madame Nongninin Salimata Koné, Étudiante, Maîtrise en gestion des organisations, UQAC</i>
<b>Direction de recherche :</b> <i>(telle qu'indiquée dans la demande d'approbation éthique)</i>	<i>Monsieur Julie Bousquet, Professeur, Département des sciences économiques et administratives</i>
<b>Codirection de recherche :</b> <i>(tel qu'indiqué dans la demande d'approbation éthique)</i>	<i>Monsieur Christophe Leyrie, Professeur, Département des sciences économiques et administratives</i>
<b>Projet de recherche intitulé :</b>	<i>Les entreprises et le développement durable: la perspective des gestionnaires</i>
<b>No référence du certificat :</b>	<i>602.617.01</i>
<b>Financement :</b> <i>(tel qu'indiqué dans la demande d'approbation éthique)</i>	<i>N/A Titre lors de la demande de financement :</i>

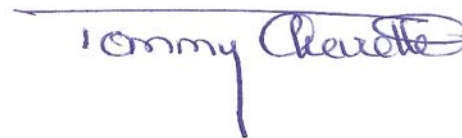
La présente est valide jusqu'au 31 août 2019.

**Rapport de statut attendu pour le 31 juillet 2019 (rapport final).**

N.B. le rapport de statut est disponible à partir du lien suivant : <http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/>

Date d'émission initiale de l'approbation : 31 août 2018

Date(s) de renouvellement de l'approbation :



**Tommy Chevette,**  
Professeur et président du Comité d'éthique de la  
recherche avec des êtres humains de l'UQAC